Negocios/ Network Marketing
Business/ Network Marketing

"Serie *OLA*" ¡más de 500.000 libros vendidos

" Del Autor de los bestsellers del *New York Times*: *OLAS 3 Y OLA 4*"

EL LIDERAZGO AL ESTILO OLA 4

CONSTRUYENDO REDES

Richard Poe

Prólogo de Charles W. King

Time & Money Network Editions

T&M EDITORES

Richard Poe

El Liderazgo al Estilo Ola 4

Construyendo Redes

Time & Money Network Editions
T & M Editores
Buenos Aires – Argentina
www.timemoneynet.com

Título original: ***The Wave 4 Way to Building Your Downline***
By Richard Poe

Traducción al español:
Fernanda Angueira.
Diseño de tapa: Damian Luciani (Ruffgraph)
Diagramación interior: Cecilia Gigena

Es traducción autorizada de la edición redactada en idioma inglés publicada por Prima Publishers, una división de Random House, Inc. Queda hecho el depósito que establece la ley 11723.

Derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por ningún medio electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabado, o por cualquier almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de Prima Publishers, una división de Random House, Inc. y de Jorge H. Tamariz Navarro; con excepción de la inclusión de citas en una reseña o revista.

C 2000 por Richard Poe.
C 2005 por Jorge H. Tamariz Navarro, primera edición al español Septiembre 2005.
Con sello editorial TIME & MONEY NETWORK EDITIONS
Edita Time & Money NetWork Editions
Ave. Rivadavia 6351, Torre 2, piso 20° "D" (1406)
Buenos Aires – Argentina

Edición realizada bajo licencia de Prima Publishers, una división de Random House, Inc. para Jorge H. Tamariz Navarro con derechos exclusivos en idioma español para todo el mundo.

ISBN: 987-21907-5-5. TIME & MONEY NETWORK EDITIONS
Se terminó de imprimir en el mes de octubre de 2005 en Grafinor S.A.
Lamadrid 1576, Villa Ballester. Buenos Aires, Argentina.

Impreso en Argentina.
Printed in Argentina.

Para mi esposa, Marie.

ÍNDICE

PRÓLOGO xii
AGRADECIMIENTOS xiv
INTRODUCCIÓN xv
Primera Parte 16
El Camino del Liderazgo 16
Capítulo 1 17
El Momento Mágico 17
Capítulo 2 19
Preparar la Bomba de Agua 19
Capítulo 3 21
No es para Todos 21
Capítulo 4 23
Los Líderes No Nacen, se Hacen 23
Capítulo 5 25
Al Estilo Ola 4 25
Resumen Primera Parte 27
El Camino del Liderazgo 27
Segunda Parte 29
Las Siete Características del Líder 29
Capítulo 6 30
¿Cómo se Hace un Líder? 30
Capítulo 7 32
Característica Nº 1: 32
Motivación 32
LA LLAMADA DEL DESPERTAR 32
EL HAMBRE 32
MARCHA DIRECTA 33
ESLABONES Y CONTACTOS 33
MASA CRÍTICA 34
UNA MÁQUINA QUE NO SE DETIENE NUNCA 34
Capítulo 8 35
Característica Nº 2: 35
Persistencia 35
LA RETIRADA DE WASHINGTON 35
LIDERAR CON EL EJEMPLO 36
UNA HISTORIA DE RESISTENCIA 36
LA PROMESA 36
UN MERCADO DIFÍCIL 37
EN EL BORDE 37
UN NUEVO COMPROMISO 38
UNA DECISIÓN SORPRENDENTE 38
IMPACTO VITALICIO 38
SIN RUMBO 39
ALGO POR NADA 39

PELEAR CONTRA LAS DIFICULTADES 39
SIN DISTRACCIONES 40
FE CONTAGIOSA 40
LAS HORAS OSCURAS 40
DESARROLLAR EN PROFUNDIDAD 41
EL DESPEGUE 41
ESFUERZO CONSTANTE 42
Capítulo 9 43
Característica Nº 3: 43
Capacidad de Aprendizaje 43
UNA CLASE SOBRE DELEGACIÓN 43
DEBE SEGUIR ANTES DE LIDERAR 44
UNA EXPERIENCIA HUMILLANTE 44
TRISTEZA DE LA MADRE TRABAJADORA 44
OPORTUNIDAD ENCUBIERTA 45
LIDERAR CON EL NEGOCIO 45
El primero era criterio selectivo 45
El segundo principio era liderar con el negocio. 45
M ETANOIA 46
USTED CAUSA LO QUE PIENSA 46
LA FUENTE DE CONFIANZA 47
UNA VUELTA DEL DESTINO 47
ÁNGEL GUARDIÁN 47
LOS FRUTOS DEL LIDERAZGO 48
Capítulo 10 49
Característica Nº 4: 49
Piel Curtida 49
EL CAMINO SOLITARIO 49
ROSTRO IMPENETRABLE, CORAZÓN NEGRO 49
UNA LECCIÓN DE CRUELDAD 50
PENSAR SOLAMENTE EN CORTAR 50
BIEN Y MAL 51
HACERSE EL TONTO 51
CIERRE SUS OÍDOS 51
SUS CRÍTICOS NO COMPARTEN SUS OBJETIVOS 52
LA VISTA PUESTA EN EL PREMIO 52
EL CORTE MÁS SEVERO 52
SÍNDROME DEL CÓNYUGE NEGATIVO 53
EL PRINCIPIO DE LA MULA DE MISSOURI 53
LOGRAR LA. MISIÓN 54
PREPARAR LA BOMBA 54
Capítulo 11 55
Característica Nº 5: 55
Actitud Positiva 55
UNA PROMESA CUMPLIDA 55
DAR UN EJEMPLO POSITIVO 55
PRIMERO INSPÍRESE A USTED MISMO 56

UNA PARED DE LADRILLOS 56
"MI JUEGO ERA LA PRÁCTICA" 56
PAZ INTERIOR 57
LA LIEBRE Y LA TORTUGA 57
EN PLENA FORMA 57
FLUIDEZ 58
ANSIEDAD Y ABURRIMIENTO 58
EXPERIENCIA CUMBRE 59
LOS SEIS PASOS HACIA EL ESTADO DE FLUIDEZ 59
Paso Uno: Considere su Tarea como si Fuera un Juego 59
Paso Dos: Póngase un Objetivo Amplio 59
Paso Tres: Concentración 59
Paso Cuatro: Ríndase al Proceso 60
Paso Cinco: Éxtasis 60
Paso Seis: Máxima Productividad 60
Un Taxista Feliz 60
VOLVER A PENSAR EN EL FRACASO 60
UNA LLAMADA DE DISTANCIA 61
MEJORA CONSTANTE 61
ENTUSIASMO CONTAGIOSO 61
EL CAPULLO 62
TAREA EN EQUIPO 62
ALINEACIÓN = VELOCIDAD 62
MANTENERSE EN LOS PRINCIPIOS 63
COMPARTIR LA VICTORIA 63
EL ESTADO DE FLUIDEZ DEL TRABAJO 64
Capítulo 12 65
Característica Nº 6: 65
Compasión 65
LA GRAN TENTACIÓN 65
MOTIVACIÓN PARA TRIUNFAR 65
UNA PROMESA DESESPERADA 66
NECESARIO POR TODOS LOS MEDIOS 66
UNA EXPERIENCIA HUMILLANTE 66
VENTA AGRESIVA 67
OBSESIÓN 67
CRUZAR LA LÍNEA 67
MOMENTO CRUCIAL 68
LAS TRES LECCIONES DE BOB 68
LAZOS DE LEALTAD 68
AMOR DURO 69
Capítulo 13 70
Característica Nº 7: 70
Visión 70
UNA V1SIÓN DE ZEUS 70
COMPARTIR LA V1SIÓN 70
UN PROPÓSITO COMÚN 71

"UNA IMAGEN DEL FUTURO" 71
VISIÓN PERSONAL VERSUS VISIÓN COMPARTIDA 72
EL CÍRCULO DE INFLUENCIA 72
EL PODER DE CAMBIAR 73
TENSIÓN CREATIVA 73
LA MONTAÑA RUSA 73
ESCLARECIMIENTO DIARIO 74
CONOCIMIENTO DE OBSTÁCULOS 74
PRUEBA Y ERROR 75
SIGA A SU CORAZÓN 75
ADHESIÓN VERSUS ACATAMIENTO 75
TRES PRINCIPIOS PARA LA ADHESIÓN 76
SOLDADOS Y CIVILES 76
UNA ORDEN IMPOPULAR 76
SOLAMENTE VOLUNTARIOS 77
COMPROMISO CON LA VISIÓN 77
REFUERZO 77
ALINEACIÓN 78
EL MOMENTO MÁGICO 78
VISIÓN DESDE ABAJO 79
REXALL.COM 79
UNA VISIÓN CUMPLIDA 80
Resumen Segunda Parte 81
Las Siete Características de un Líder MLM 81
Tercera Parte 83
Las Cinco Estrategias Centrales del Liderazgo 83
Capítulo 14 84
La Habilidad de un Líder 84
Capítulo 15 86
Estrategia Nº 1: 86
Construya un Equipo 86
ENCUENTRE A SU GRANT 86
ATRAPAR UN PEZ GORDO 87
CRUZADO DE LA AUTO-AYUDA 87
LA CRUZADA 87
EL DESAFÍO DE LA DISTRIBUCIÓN 88
VOLVER A INVENTAR LA HAMBURGUESA 88
MAS ALLÁ DE MCDONALD'S 88
CONTROL DE CALIDAD 89
EJERCITAR LA INICIATIVA 90
NICHOS DE MERCADO 90
LA COBERTURA LEGAL 91
VENTA POPULAR 92
CONCENTRACIÓN TIPO LÁSER 92
TRABAJO EN EQUIPO 93
Capítulo 16 94
Estrategia Nº 2: 94

Capacite a su Gente 94
UNA PUERTA GIRATORIA 94
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 95
BRINDAR ALTERNATIVAS 95
JUGADAS DIFERENTES PARA PERSONAS DIFERENTES 95
DESATAR LA MENTE 96
CONVERTIR LIMONES EN LIMONADA 96
AYUDA-MEMORIAS 97
Ayuda-Memoria l - Antiguos Compañeros de Trabajo 97
Ayuda-Memoria 2 - ExVecinos 97
Ayuda-Memoria 3 - Estudie el Mapa 97
Ayuda-Memoria 4 - Anuarios Secundarios y Universitarios 97
MERCADO FRÍO 98
Avisos Clasificados 98
Contacto por Correo 98
Prendedores 99
Camisetas 99
Calcomanías 99
LLAMADAS EN FRÍO 99
Casamientos Publicados en Diarios Locales 99
Quiebras 100
Personas que se Relacionan con Empresarios 100
Administradores de Bienes Raíces 101
NETWORKING O "EL ENFOQUE SOCIAL" 101
Caminar y Hablar 101
Estilo de Vida de un Networker 102
Asóciese a Clubes e Instituciones 102
Hable en Reuniones de Desayuno 102
EVENTOS PROACTIVOS 103
Almuerzos Empresarios o Comerciales 103
Seminarios 103
HERRAMIENTAS DE VENTA 104
Tarjetas Profesionales 104
Tarjeta Comercial con Foto 104
Tarjeta Comercial Sonora 104
Tarjeta Comercial en CD-ROM 105
Tarjeta Comercial con Correo de Voz 105
Video 105
Cassette de Audio 106
Revista de la Compañía 106
Calendarios Promocionales 106
SEGUIMIENTO 106
Presentaciones Individuales 106
Presentaciones Dos a Uno 107
Conferencia ÷ 3 Personas 107
TeleConferencia 107
Fax a Pedido 108

Página Web 108
Reuniones de Trabajo Semanales 109
Reuniones en el Hogar 109
Conferencia Telefónica con Altoparlante 110
Conferencia Satelital 110
Carta Comercial Profesional 110
Postal Comercial Profesional 110
Invitaciones Formales o Informales 110
Kit de Información Multimedia 111
MAKETING ONLINE 111
Promoción en Sitios Web 111
Salones de Chateo y Carteleras de Mensajes 111
Revistas Electrónicas 112
ALIANZAS ESTRATÉGICAS 112
Agentes de Referidos 113
Programa Maestro de Asociación 113
Exhibidores de Folletos de Productos 113
Prospectando en Exposiciones de Negocios y de Franquicias 114
Intercambio de Contacto 114
Avisos “Banner” en la Red 115
Ofertas de Descuentos en Recibos 115
DE ARRIBA HACIA ABAJO, DE ABAJO HACIA ARRIBA, DE ADENTRO HACIA FUERA 115
De Arriba hacia Abajo 115
De Abajo hacia Arriba 116
De Adentro hacia Fuera 116
EL ENFOQUE DEL PRODUCTO 117
Entrega de Canastas 117
Especiales de Vacaciones 117
Certificados de Regalos 117
Entregue Muestras en Eventos Especiales 118
Mesas Redondas de Productos 118
Clínicas de Productos en el Hogar 118
Seminarios de Productos en Hogares de Ancianos y Geriátricos 118
Entrega de Muestras con Tarjeta 118
Entrega de Tarjetas de Productos 119
Entrega de Catálogos de Productos 119
EL APALANCAMIENTO FINAL 119
Capítulo 17 120
Estrategia Nº 3: 120
Lidere Persuadiendo 120
ES MÁS FÁCIL DECIR QUE HACER 120
YUDO VERBAL 121
SEPARARSE 121
Técnica número 1 121
Entrénese para darle la bienvenida al conflicto. 121
Técnica número 2 121

Use la escucha activa.... 121
Técnica número 3.... 121
Use frases cortas. 121
Técnica número 4.... 122
Póngale nombre a su enemigo. 122
OFRECER UNA OPCIÓN 122
PERSUASIÓN.... 122
LOS TRES PASOS PARA CONSTRUIR UNA RED PERSUASIVA 123
Paso 1 - Distanciarse 123
Paso 2 - Venda sin Confrontación 123
Paso 3 - Construya en Profundidad.... 123
LA VISITA DE VENTA "PERFECTA" 123
LA TÉCNICA SANDWICH.... 124
DARLES ESPACIO 124
TÁCTICAS DE CORTO PLAZO PARA NEGOCIO DE LARGO PLAZO 124
ALTO RIESGO 125
INTERROGATORIO HÁBIL.... 125
Paso 1. Situación 126
Paso 2: Problema 126
Paso 3: Implicancia 126
Paso 4: Necesidad 126
DÉJELE ESPACIO.... 126
LOS PROSPECTOS MLM SON "GRANDES" CLIENTES.... 126
DEJAR PASAR.... 127
CONSTRUIR EN PROFUNDIDAD.... 127
RED DENTRO DE SU RED 127
TODOS SON REEMPLAZABLES 128
EL PODER DE LAS RELACIONES.... 128
EXPANDA SU RED 128
SEGUIMIENTO.... 129
CABALLOS Y AGUA 129
SIN JEFES.... 129
EL PODER DE IGNORAR 130
EL PODER DE LA COMPETENCIA.... 130
INFORME CCPPA.... 130
EN EL ESPÍRITU DEL MUSHIN.... 131
Capítulo 18.... 132
Estrategia Nº 4:.... 132
Sea Flexible 132
CONCENTRARSE.... 132
MUSHIN 132
FUERZA INTERIOR 133
FLEXIBILIDAD.... 133
OBJETIVO A LARGO PLAZO.... 133
UN TRIUNFO VACÍO.... 134
IMPULSADO POR EL PRODUCTO.... 134
PRODUCTO DEL PRODUCTO 135

MISMO ESFUERZO, MÁS GANANCIA 135
OBJETIVO AMPLIO, FOCO ESTRECHO 135
ESTANCADO EN UN SURCO 136
EL "CONCEPTO PICKLE" 136
EL EQUILIBRIO PERFECTO 136
EL EQUIPO "E" 137
LIBERTAD Y DISCIPLINA 137
EL PODER DE LA SINCRONIZACIÓN 137
ADAPTABILIDAD 138
LA CONMOCIÓN 138
UNA BENDICIÓN ENCUBIERTA 139
PASOS CORTOS 139
DUPLICABILIDAD 139
Capítulo 19 141
Estrategia Nº 5: 141
Asóciese 141
EL PODER DE LA PAREJA 141
UN EQUIPO GANADOR 141
PAREJAS QUE NO APOYAN 142
COMPAÑEROS DE FÓRMULA 142
Resumen Tercera Parte 143
Las Cinco Estrategias Centrales del Liderazgo MLM 143
Conclusión 145
La Prueba del Liderazgo 145
EL CATALIZADOR 145
LA PRUEBA DEL LIDERAZGO 146
DESEO 146
DEBE GOLPEAR FUERTE PARA HACER JONRONES 146
TIME & MONEY NETWORK EDITIONS 147

PRÓLOGO

Richard Poe es el escritor más cautivante y más publicado en la historia de la industria del *network marketing*. La cantidad de material, la extensión y profundidad en la cobertura de los temas que realizó durante la última década han sido espectaculares.

En 1990, cuando inicié mi investigación sobre la industria del *network marketing* en la Universidad de Illinois en Chicago, realicé la clásica "búsqueda literaria" académica en la prensa especializada. Prácticamente no había información analítica o descriptiva sobre el *network marketing*; sólo existía una cobertura muy limitada de la venta directa en la prensa periodística especializada o en manuales de marketing.

La información disponible era en su mayor parte publicidad comercial y se enfocaba en asociación de distribuidores, productos de compañías, cobertura de prensa comercial sobre personalidades de la industria y testimonios personales motivadores, generalmente "de pobres a ricos".

El clásico artículo de Richard Poe "Network Marketing: la manera más poderosa de llegar a los consumidores en la década de los 90" publicado en la revista Success en mayo de 1990 le abrió al *network marketing* las puertas de los medios. John Milton Fogg ha informado que este artículo es "el más copiado y más distribuido en la historia de la edición de revistas".

A principios de la década de 1990, Richard Poe publicó Ola 3, donde presentó una visión global de la historia de la industria y de su infraestructura. En 1999 se publicó Ola 4: el network marketing en el siglo XXI, libro que actualizó la serie Ola y estudió la conexión entre el *network marketing* y la era de Internet.

A principios del año 2000, Richard Poe escribió otro hito de la industria: El liderazgo al estilo Ola 4, Construyendo Redes. Este libro se concentra en las habilidades de liderazgo necesarias para construir en el siglo XXI una exitosa organización en red de distribuidores.

En este libro, Poe adaptó conceptos de liderazgo y de desarrollo personal provenientes de referentes variados, tales como: Napoleón Bonaparte, Stephen Covey, Abraham Lincoln, la Corporación McDonald's y H. Ross Perot y los aplicó al desarrollo de negocios de *network marketing*.

Richard Poe realiza una tarea magnífica al concentrar estos conceptos en casos de estudio de verdaderos distribuidores líderes de *network marketing*. Los líderes mencionados son empresarios con altos ingresos y organizaciones de red imponentes que tienen un desempeño productivo histórico. Ellos resumen el estilo y la capacidad de liderazgo que recomienda Ola 4. Poe destaca estrategias y tácticas, ordenadas paso a paso, que pueden ser aplicadas por profesionales del *network marketing* en sus actividades diarias.

Como profesor de marketing y en mi rol de educador afirmo que este libro es de lectura obligada para el aprendizaje del *network marketing*. Es prolífico en material, informa y entretiene. Disfrútenlo.

Charles W. King
Profesor de marketing, Universidad de Illinois en Chicago, Coautor del libro "Los Nuevos Profesionales: el surgimiento del *network marketing* como la próxima profesión de relevancia".
Editado al castellano por Time & Money Network Editions.
www.timemoneynet.com. Buenos Aires, Argentina.

AGRADECIMIENTOS

Dado lo limitado del espacio puedo agradecer solamente a una pequeña parte de las muchas personas que ayudaron a hacer un éxito de los libros Ola. Les hago llegar a todos, tanto aquellos a quienes menciono como a los que no, mi más sincero aprecio.

Antes que nada, agradezco a mi esposa Marie. También agradezco a Duncan Maxwell Anderson, Scott DeGarmo, John Milton Fogg, Ben Dominitz, Susan Silva, Charles W. King, Colby Olds, Jennifer Basye Sander, Leonard Clements, Rod Cook, Ridgely Goldsborough, Lloyd Jassin, y a todos los demás. Le dedico un merecido reconocimiento a la revista House of Business, que publicó versiones preliminares de gran parte del material del capítulo 15.

INTRODUCCIÓN

"El dinero es uno de los más importantes instrumentos de libertad creado por el hombre" escribió el economista Friedrich von Hayek en su obra maestra de 1944, *El camino a la esclavitud*. Según von Hayek, lo genial del dinero es que Ud. lo puede gastar como desee. Incluso se puede afirmar que la capacidad de ganar y gastar dinero libremente es la cualidad primordial que diferencia claramente a un hombre libre de un esclavo. Un esclavo tiene todo lo que necesita para vivir: un techo que lo cubre, ropas para vestirse, comida para alimentarse y atención médica cuando se enferma. Además, por supuesto, siempre tiene trabajo. Lo único que le falta es elección. Un esclavo no tiene la opción de ahorrar dinero para decirle un día a su jefe "renuncio". No puede comprar una casa diferente si se cansa de la primera. No puede cambiar de médico si el matasanos que le envía su amo resulta incompetente. El esclavo debe aceptar los planes que haga su amo.

Muchas personas creyeron equivocadamente que podían confiar en que la "red de seguridad" del gobierno los salvaría de la pobreza. Pero las limosnas del gobierno no son muy diferentes de la esclavitud. Los vales de comida sólo sirven para comprar alimentos. Los créditos hipotecarios sólo sirven para comprar viviendas. El sistema social sólo cubrirá los servicios médicos. Al igual que el dueño de esclavos, el administrador de la beneficencia gubernamental se reserva para sí el derecho de determinar cómo gastar sus recursos. A medida que continúan desapareciendo más empleos por la reducción y el cambio tecnológico, las personas del siglo XXI se enfrentan a una dura elección. Podemos rogarle asistencia al gobierno -de hecho, vendiéndonos como esclavos- o podemos salir a ganar nuestra libertad de la manera más difícil, por medio de emprendimientos. Este libro se escribió para aquellos hombres y mujeres que eligen el camino de la libertad.

Honramos debidamente a hombres como George Washington que llevó a su gente a la libertad por las armas. Pero existe otro tipo de líder cuya contribución a la libertad no es menos importante. Es el líder de negocios, el emprendedor.

El liderazgo al estilo Ola 4 es un manual para esa clase especial de luchadores por la libertad -los networkers- cuyo campo de batalla es la economía conectada, descentralizada del siglo XXI. Aplicando la sabiduría de Jenofonte, Napoleón, Sun Tzu y otros líderes históricos, le enseña al ambicioso networker el eterno arte de asociarse con otros para alcanzar sus propios objetivos. Aquí encontrarán instrucciones prácticas para inspirar, enseñar, aconsejar y persuadir. Aquí verán técnicas para compartir su visión, para pensar en positivo, para construir un equipo y para delegar responsabilidades capacitando a otros líderes para que lo ayuden.

Los principios de este libro se pueden aplicar en muchos campos. Pero en pocos intentos dará beneficios tan palpables como en la construcción y sostenimiento de una organización de ventas multinivel. El *network marketing* ofrece en el siglo XXI, una de las maneras más eficaces y económicas de lograr ser dueño de un negocio, un ingreso residual e independencia financiera. Le ofrezco este libro a todos los que tienen la valentía de abrazar el futuro, para que les allane el camino y los inspire en momentos difíciles.

-Richard Poe.

Primera Parte

El Liderazgo al Estilo

Ola 4

El Camino del Liderazgo

Capítulo 1

El Momento Mágico

Steve Petroff suspiró aliviado. Todo su cuerpo se relajó, como si hubiera salido de una sesión de masajes. "Se terminó", dijo Steve. "Finalmente, mi batalla terminó".

Parecía difícil de creer, pero tenía la prueba frente a sus ojos. Esa tarde, al revisar sus libros contables Steve había calculado que su negocio generaba $1,000 por semana en comisiones. A primera vista, no parecía mucho. Pero significaba que Steve podía renunciar a su trabajo y dedicarse por completo a desarrollar su negocio. "Descubrí que si podía ganar $1,000 por semana, también podía ganar $2,000", recuerda Steve. Y tenía razón.

El negocio de Steve no era una empresa normal. Había desarrollado una organización de *network marketing*, también llamado marketing multinivel o MLM (Multi Level Marketing) El *network marketing* es un sistema que permite que los vendedores independientes trabajen desde su hogar, asocien a otros representantes y obtengan comisiones por las ventas de sus asociados (y por las ventas de los asociados de sus asociados y así sucesivamente).

El número total de personas que usted incorpora a su organización se denomina su "línea o red de distribuidores" (downline). Si construye una línea descendente lo suficientemente extensa, teóricamente podrá cobrar comisiones de cientos e incluso miles de distribuidores alcanzando muchos niveles de profundidad. Eso significa que ganará dinero no sólo por su propio esfuerzo, sino además por el esfuerzo de otros. De esta manera, es teóricamente posible crear una fuente constante de ingreso residual mayor a lo que podría ganar sólo con su esfuerzo.

La compañía MLM a la que Steve se había asociado vendía cobertura de servicios legales a clientes individuales y corporativos. El producto era muy bueno y prácticamente se vendía solo. Pero la cantidad de pólizas que un hombre puede vender es limitada. Su potencial de ganancia está determinado por la cantidad de llamadas telefónicas que puede hacer personalmente por día.

Lo que entusiasmaba a Steve sobre los $1,000 semanales era que sólo una pequeña parte provenía de sus ventas personales. La mayor parte provenía del trabajo de otras personas. El negocio multinivel de Steve tenía la posibilidad de seguir generando ingresos para él, aún cuando decidiera no hacer visitas de ventas. Podía tomarse un día libre, o una semana o un mes y seguiría recibiendo comisiones. Inclusive su negocio podía expandirse mientras él estuviese de vacaciones, porque otras personas seguirían trabajando en su ausencia para captar nuevos clientes y auspiciar nuevos asociados.

Parecía que esto ya sucedía en la red de distribuidores de Steve. Muchos asociados habían empezado a desarrollar su iniciativa en semanas anteriores. Como ya no estaban satisfechos esperando las instrucciones de Steve, salían a construir sus redes por su cuenta. Organizaban reuniones de oportunidad en sus comunidades y capacitaban a nuevos prospectos. Solamente durante esa semana, la línea de Steve había promovido diecinueve reuniones de ese tipo en el estado de Indiana. En otros tiempos, Steve se hubiera sentido obligado a hablar en todas y cada

una de esas reuniones. Pero en esta ocasión, consideró necesario asistir solamente a una. Como un ave que ve a sus pichones volar por primera vez, Steve descubrió que su red de distribuidores, finalmente, construía el negocio por su cuenta.

Fue un momento mágico para Steve Petroff -cuando su emprendimiento MLM comenzó a navegar con piloto automático. Desde entonces, sus ingresos crecieron a pasos agigantados. Los nuevos negocios ya no debían pasar por el cuello de botella de Steve Petroff. Eran generados por muchas personas distintas a la vez.

En sólo seis meses, el ingreso semanal de Steve se había duplicado a $2,000. A fines del primer año, obtenía más de 100,000 dólares anuales en concepto de comisiones y 230,000 a fines del segundo. Durante seis años y medio de trabajo para Pre-Paid Legal Services, Steve y Nancy, su esposa, ganaron más de 2,100,000 dólares. Había sido un camino largo y difícil para ellos. Mes tras mes, apenas lograron conservar su fe en el *network marketing*. Pero una vez alcanzado ese Momento Mágico, su fe tuvo una recompensa que superó toda expectativa.

Capítulo 2

Preparar la Bomba de Agua

El motivador Zig Ziglar equipara la lucha por el éxito con el manejo de una antigua bomba de agua. Hoy en día, si usted quiere agua simplemente abre el grifo. Pero antes requería más esfuerzo.

Primero, había que preparar la bomba de agua. Eso significaba echar un poco de agua en la parte superior para que se iniciara el flujo. "Antes de lograr que salga algo, usted debe poner algo" explica Ziglar en su libro "*See you at the top*".

Luego, había que invertir esfuerzo físico, bombeando fuerte durante varios minutos para que el agua se elevara desde el subsuelo. En esos momentos no salía agua por el grifo. Era todo trabajo sin recompensa.

Sin embargo, el agua finalmente llegaba a la parte superior. En ese punto, todo cambiaba. En vez de ser todo trabajo sin recompensa, se obtenían resultados importantes con poco esfuerzo. Una mínima presión en la manija hacía que saliera agua a borbotones por el grifo. Entonces solamente se necesitaban golpes suaves y lentos para que el agua siguiera fluyendo.

Desarrollar un negocio es así. La fase inicial exige grandes esfuerzos, con poco rédito. Sin embargo, una vez que el negocio se conviene en rentable, suele haber un flujo constante de dinero, aunque disminuya la intensidad del trabajo.

Eso es debido al poder del apalancamiento. A grandes rasgos, significa lograr que otras personas hagan su trabajo por usted. En una empresa convencional, los empleados y gerentes sobrellevan sus tareas. En una empresa de marketing multinivel, el trabajo lo realiza una red de representantes de venta independientes. Cuantos más asociados agregue a su red, menos trabajo deberá hacer usted mismo.

Las empresas convencionales ofrecen fuentes abundantes de apalancamiento. Pero el *network marketing* ofrece más. Esto es así porque en una organización MLM se accede al poder de la progresión geométrica. Por definición matemática, una cantidad crece geométricamente cuando se multiplica una y otra vez por otro número. Por ejemplo, si usted tomara un centavo y lo duplicara todos, los días (multiplicándolo por dos), ese centavo se multiplicaría hasta llegar a 21 millones de dólares el finalizar el primer mes (si suponemos que la duplicación comenzó el primer día).

Las organizaciones de *network marketing* se benefician del mismo fenómeno. Supongamos que usted asocia a cinco personas en su primer mes. Ahora supongamos que cada uno de sus cinco asociados auspicia a otras cinco personas en el segundo mes. Teóricamente, si el proceso continuara mes a mes, con exacta precisión -cada asociado auspiciando a cinco personas más- luego de seis meses usted tendría 19,530 representantes de ventas (o "distribuidores") en su red. ¡Eso es mucho apalancamiento!

Por supuesto, las cosas no siempre funcionan con tanta perfección en el mundo real. La mayoría de sus asociados abandonarán al poco tiempo. Otros seguirán en el negocio pero no lograrán auspiciar a nadie. En una organización MLM de la vida real, necesitará mucho bombeo antes de que el agua finalmente fluya.

Pero con el tiempo, surgirá. Solamente tiene que seguir bombeando. Una mañana se despertará y descubrirá que llegó su Momento Mágico. Su red crecerá espontáneamente. Sus comisiones se expandirán con cada mes que pase. El poder del apalancamiento estará a su disposición. Este libro se escribió para mostrarle cómo llegar allí.

Capítulo 3

No es para Todos

En una organización de *network marketing*, existen tres tipos de personas: líderes, distribuidores y quienes desisten. Los que desisten son los más numerosos. Ellos se asociarán a su línea de distribuidores y abandonarán antes de lograr algo.

Los distribuidores permanecerán en la organización al menos por un tiempo. Pero contribuirán en un nivel menor. Quizás compren el producto para su propio consumo y permanezcan en la organización para lograr descuentos mayoristas. O quizás vendan suficientes productos para pagar los propios y así compensar.

Tal vez unos pocos se esfuercen por desarrollar el negocio. Tal vez contacten y asocien a algunas personas. Pero la mayoría no tendrá empuje o persistencia para seguir. Antes de que el agua comience a fluir por el caño, dejarán de bombear. Para ellos, el Momento Mágico sigue siendo un sueño inalcanzable.

La tercera categoría de profesionales del *network marketing* y la más pequeña, es la de los líderes. Son las personas que se comprometen seriamente en construir el negocio. Invierten muchas horas en contactar nuevos asociados y en enseñarles a reproducir lo aprendido. Siguen trabajando y nunca abandonan. Con el correr del tiempo, sus redes crecen hasta generar ingresos mensuales considerables.

Sólo unos pocos se convertirán en líderes en una organización de *network marketing*. La mayoría estará entre los que desistan o entre los distribuidores comunes. En este aspecto, el MLM no se diferencia de otro negocio o esfuerzo. Hace más de cien años, un economista italiano llamado *Vilfredo Pareto* descubrió que en cualquier empresa, aproximadamente el 20 por ciento de las personas ganará el 80 por ciento de los beneficios de esa empresa.

Un marxista diría que ese 20 por ciento corresponde a burgueses opresores que explotan al otro 80 por ciento. Pero Pareto opinaba lo contrario. Creía que el 20 por ciento constituía una elite. Dado que trabajaban más, soñaban en grande y contribuían más a la empresa, ganaban naturalmente más que el 80 por ciento que estaba menos motivado y era menos productivo.

Pocos empresarios del *network marketing* escucharon nombrar alguna vez a Vilfredo Pareto. Pero muchos conocen la Ley de Pareto, con otro nombre, la llaman la Regla 80/20. Cualquier networker experimentado le dirá que el 80 por ciento del trabajo lo hace el 20 por ciento de la gente.

Ese 20 por ciento corresponde a los líderes. Son las personas altamente motivadas, súper productivas e incansablemente persistentes. Son una elite. Son los líderes los que manejan el negocio y marcan el ritmo. Son los que hacen que una organización MLM crezca.

Si quiere experimentar un Momento Mágico en su propia vida, para alcanzar un flujo de ingresos continuo que se renueve solo, deberá fortificarse para enfrentar una gran batalla. Solamente trabajando más que el resto podrá ganarse un lugar entre el 20 por ciento. Solamente ofreciéndose corno ejemplo y guía para otros, podrá transitar el camino del líder.

Capítulo 4

Los Líderes No Nacen, se Hacen

“El liderazgo tiene un extraordinario poder" dice William A. Cohen en *The Art of the Leader*. "Puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de cualquier cosa que emprenda... El liderazgo tiene que ver con lograr objetivos por medio de la actuación de otras personas. Más allá de sus propias capacidades, hay muchos objetivos importantes que no se pueden alcanzar sin la ayuda de otros".

Uno de esos objetivos es desarrollar una red de *network marketing*. Nunca triunfará sin ayuda. Y la única manera de lograr la ayuda de otras personas es brindar liderazgo poderoso y preciso. Algunos lectores murmurarán: "es más fácil decirlo que hacerlo". Para muchos de nosotros, la palabra liderazgo evoca recuerdos ingratos de la escuela, cuando parecía que otras personas, mejor dotadas de apariencia, inteligencia o talento, siempre obtenían el premio: la chica o el chico más lindo, la vacante en el equipo de fútbol o en el de porristas, una beca de una universidad importante. Esas personas eran líderes. No nosotros.

Imaginamos que el potencial de liderazgo está en nuestros genes. Algunos hombres nacen para ser excelentes, nos decimos; algunas mujeres para ser excelentes. Pero siglos de experiencia nos demuestran la falsedad de esa creencia.

"Casi cualquier persona puede convertirse en líder competente" afirma Cohen. "Lo único que necesita saber es qué hacer y luego hacerlo."

Cohen es profesor de gerenciamiento en la Universidad Estatal de California, en Los Ángeles y consultor corporativo líder. Pero muchos de sus conocimientos sobre liderazgo los adquirió como comando aéreo en Vietnam, en peligrosas misiones aéreas nocturnas. Años más tarde, Cohen se convirtió en general de la Reserva de la Fuerza Aérea.

El liderazgo es sumamente decisivo en el campo de batalla, donde toda decisión es cuestión de vida o muerte. Los jefes militares no pueden ubicar personas equivocadas en puestos de responsabilidad. A lo largo de los siglos se han desarrollado procedimientos y pautas estrictas para seleccionar y entrenar a los mejores líderes. Sobre la base de esta experiencia, militares como William Cohen rechazan de manera unánime el mito del líder "innato". Cohen cita a dos grandes líderes en este tema:

"He leído sobre hombres nacidos particularmente dotados por la naturaleza para ser generales" resaltaba el General William Tecumseh Sherman. "Pero nunca he visto ninguno".

El presidente Dwight Eisenhower una vez le dijo a su hijo: "La única cualidad que se puede desarrollar con reflexión y práctica constante es el liderazgo de hombres".

Lo mismo que se aplica al campo de batalla se aplica al *network marketing*. La destreza del liderazgo se puede aprender con "reflexión y práctica constante". Una vez dominada, lo habilitará para alcanzar grandes logros.

“La esencia del liderazgo es muy simple" explica Cohen. "Motivar a las personas a que desempeñen su máximo potencial para alcanzar propósitos u objetivos impuestos por Ud.”

Capítulo 5

Al Estilo Ola 4

En sus cincuenta y cinco años de historia, el *network marketing* atravesó grandes cambios. Los lectores que están familiarizados con mis libros anteriores saben que he dividido la evolución del MLM en cuatro fases distintas:

OLA 1: (1945-1979) - La Fase Subterránea
OLA 2: (1980-1989) - La Fase de Proliferación
OLA 3: (1990-1999) - La Fase de Mercado Masivo
OLA 4: (2000 y más allá) - La Fase Universal

La Ola 1 fue el equivalente en la industria al Lejano Oeste, cuando prosperaban tanto los esquemas piramidales como las compañías legítimas, y los reguladores gubernamentales hacían las reglas al ritmo de los acontecimientos[1]. La Ola 2 comenzó cuando la tecnología PC posibilitó manejar una compañía de *network marketing* desde el escritorio y se disparó el número de start-ups (negocios iniciados) de MLM. Entonces vino la Ola 3. Las nuevas tecnologías como: pedidos por fax, emisiones satelitales, contacto por video, llamadas telefónicas entre tres personas, programas *dropshipping* de venta online y números telefónicos gratuitos, comenzaron a automatizar el negocio y facilitaron el triunfo de las bases de trabajadores en red. La Ola 4 continuó el proceso de automatización y también facilitó los planes de compensación, haciendo el negocio más accesible tanto a profesionales de la industria como a participantes de medio tiempo. El advenimiento del comercio electrónico y de los proyectos en la Web, abrió la puerta a una expansión sin precedentes del MLM en regiones, mercados e industrias.

A medida que el *network marketing* se fusiona con Internet, las empresas estadounidenses se han visto obligadas a tomarlo en cuenta. La mayoría de las más recientes estrategias comerciales en la frontera "punto com" están inspiradas en el MLM.

Por ejemplo, los programas de afiliados o "*viral marketing*"-en los que una empresa de comercio electrónico, como *Amazon.com*, alienta a sus clientes a convenirse en distribuidores de su producto por Internet- se basan claramente en la tradición MLM. Algunas de ellas ofrecen inclusive verdaderos planes de compensación multinivel, en los que los distribuidores asocian a otros distribuidores que asocian a otros más y obtienen comisiones por las ventas de varios niveles de asociados.

Todo esto ha llevado a los empresarios del *network marketing* a una especie de vértigo por la tecnología. Algunos han comenzado a llamar esta dolencia "fiebre de Ola 4". Significa que todos buscan la próxima gran innovación, la próxima idea brillante de Internet. Cada vez más compañías MLM buscan atraer asociados con la promesa de un negocio totalmente automatizado, manejado desde Internet, sin la exigencia del contacto físico con clientes y potenciales asociados.

[1] La Ola 1 finalizó en 1979 cuando la Comisión Federal de Comercio dictaminó que Amway –y por extensión todo el nerwork marketing- era un negocio legítimo (fuente: Ola 4 de Richard Poe) (N. del E.)

Pero esa no es la manera de actuar de la Ola 4. La tecnología es una gran herramienta, pero no puede eliminar la necesidad de motivar, inspirar, y guiar a su gente hacia grandes logros. La necesidad de un liderazgo de carne y hueso es básica para la naturaleza humana. A lo largo de miles de años sus métodos no han sufrido cambios fundamentales. En la era de Internet, en la cual la gente se refugia cada vez más detrás de sus monitores, la necesidad de líderes aumenta en vez de disminuir.

En síntesis, la Ola 4 es el camino del liderazgo. Es un proceso mediante el cual logrará atravesar las paredes del anonimato en Internet y llegar a la mente y al corazón de su red. Si logra dominar este proceso, conquistará los mercados cibernéticos del mañana. Si no lo domina, seguramente Internet lo conquistará a usted.

Resumen Primera Parte

El Camino del Liderazgo

EL MOMENTO MÁGICO

El Momento Mágico surge en toda línea de organización multinivel exitosa. Es el momento en el que su red de distribuidores se hace autosuficiente, porque usted ha capacitado a los líderes necesarios para que el negocio se mantenga sin su constante supervisión personal.

PREPARAR LA BOMBA DE AGUA

Alcanzar el Momento Mágico requiere tiempo y esfuerzo, casi como usar una antigua bomba manual para extraer agua. Debe bombear mucho antes de que el agua suba y salga por el grifo. De igual manera, debe trabajar mucho, durante mucho tiempo, por poca o ninguna recompensa, antes de que surja su Momento Mágico.

LA REGLA 80/20

La regla 80/20 -a veces conocida como la Ley de Pareto- sostiene que el 20 por ciento de las personas de una empresa harán el 80 por ciento del trabajo. Ese mismo 20 por ciento también recibirá 80 por ciento de las recompensas. Esta elite del 20 por ciento es la que constituye el liderazgo de una organización MLM.

LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

"La esencia del liderazgo" explica William A. Cohen, experto en administración de empresas, oficial de la Fuerza Aérea y veterano de combate en Vietnam, "es motivar a las personas para que desarrollen su máximo potencial en el logro de propósitos u objetivos fijados por usted." Esa es también la definición del éxito en el MLM. Para alcanzar un ingreso residual sustancial necesita motivar a otras personas para que desarrollen la red junto a usted.

LOS LÍDERES NO NACEN, SE HACEN

"La única cualidad que se puede desarrollar con reflexión y práctica constante es el liderazgo de hombres", dijo el presidente Eisenhower, ex Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas en la Segunda Guerra Mundial. En el *network marketing* se aplica lo mismo que en el campo de batalla. La capacidad de liderazgo se puede aprender. No hace falta nacer con ella.

AL ESTILO OLA 4

En la era de la Ola 4 -la del *network marketing* basado en Internet- cada vez más compañías buscan atraer asociados con la promesa de un negocio cibernético automatizado, sin exigencias de contacto cara a cara. Pero la tecnología no puede eliminar la necesidad de motivar, inspirar y

guiar a su gente. En la impersonal era de Internet aumenta la necesidad de líderes. La manera de la Ola 4 es el camino del liderazgo de carne y hueso.

Segunda Parte

El Liderazgo al Estilo Ola 4

Las Siete Características del Líder

Capítulo 6

¿Cómo se Hace un Líder?

Harland Sanders era un fracaso, según las normas del mundo. A los sesenta y seis años, estaba quebrado y sin trabajo. Era un final difícil para una vida difícil. Sanders se ganaba la vida desde los doce años. Había tenido toda clase de trabajos ocasionales y se había metido en muchos negocios. Recién después de sufrir un fracaso tras otro, durante la Gran Depresión, Sanders logró ganarse la vida a duras penas para mantener a su familia, con un empleo en una estación de servicio en las montañas de Kentucky.

Por medio del trabajo arduo y la perseverancia, Sanders logró que su habilidad culinaria lo hiciera triunfar en su restaurante a la vera de la ruta, cuya fama se expandió por todo el estado. Pero iba a tener poco tiempo para disfrutar de su nuevo éxito pues pronto lo golpeó el desastre. A principios de la década de 1950, una autopista nueva desvió el tránsito de su pueblo. Sanders estaba arruinado. A los sesenta y seis años, cuando la mayoría de los hombres piensa en retirarse, Sanders sólo podía esperar más privaciones.

Sanders tenía una posibilidad. Podría haberse hundido en un pantano de depresión y auto-compasión. En vez de eso, se enfrentó al desafío. Jugó un rol que nunca había desempeñado en sus sesenta y seis años de vida. Sanders se convirtió en líder. Mientras sobrevivía con $105 mensuales de la Seguridad Social, decidió salir a la ruta en un viejo y desvencijado Cadillac.

Sanders iba de un estado al otro y se detenía en cada restaurante por el que pasaba y se ofrecía a hacer la cena para el dueño. Una vez que el dueño había probado el especial "Kentucky Fried Chicken" (Pollo Frito de Kentucky), Sanders hacía su oferta. A cambio de la receta, el dueño del restaurante le pagaría al “Coronel” cinco centavos por cada pollo frito que vendiera.

En menos de diez años, Sanders llegó a poseer un imperio de más de 600 franquicias. Su cadena de restaurantes, Kentucky Fried Chicken, fue adquirida por PepsiCo en 1986 por 840 millones de dólares. Actualmente, Sanders es recordado como uno de los grandes líderes de negocios estadounidenses.

Lo interesante de la historia de Sanders es la poca inclinación que mostró en sus primeros sesenta y seis años de vida a convertirse en líder empresario a escala nacional. Sin duda, desde temprana edad, la capacidad de grandeza estaba presente en el carácter de Sanders. Pero vivió gran parte de su vida sin explotarla. Solamente la profunda desesperación causada por el fracaso de su negocio lo motivó a aceptar las responsabilidades del liderazgo.

La mayoría de nosotros no es muy diferente de Sanders. La gran mayoría de nosotros ha hecho muy poco durante su vida para demostrar sus habilidades de liderazgo. Sin embargo, tenemos la capacidad dentro de nosotros. Lo único que necesitamos es una razón suficientemente apremiante para cambiar de rumbo.

Cada vez más personas reciben el estímulo en forma de penuria económica. Las empresas se reducen. Los impuestos aumentan. La competencia se intensifica. La tecnología se acelera. El desarrollo de negocios y la independencia financiera ya no son simples lujos atractivos. Se han convertido en necesidades del siglo XXI. Solamente desarrollando un ingreso residual podemos asegurar una vida estable para nosotros y nuestra familia en los turbulentos años por venir.

Para lograr eso, debemos convertimos en líderes. Debemos cultivar la capacidad de motivar a otros para que nos ayuden a lograr nuestros objetivos. El Coronel Sanders no dominó estas capacidades hasta los sesenta y seis años. Más allá de la edad que tenga o de lo que haya realizado hasta ahora, nunca es muy tarde para desarrollar la habilidad para liderar.

El primer paso es trabajar en uno mismo. En mucha mayor medida de lo que suponemos, las actitudes, hábitos y reflejos emocionales que conforman nuestra personalidad provienen de nuestro exterior. Desde temprana edad, nos son inculcadas por padres, hermanos, compañeros de colegio y maestros. Así como aprendimos una manera de manejar el mundo, podemos aprender otra. Si todavía no tiene el carácter de un líder, está a tiempo de adquirirlo.

Un líder se distingue por ciertas características inconfundibles de personalidad. Todo se puede desarrollar con "reflexión y práctica constantes" como dijo Eisenhower. El truco consiste en saber cuáles son esas características. Las páginas siguientes se lo enseñarán. Domine las siete características esenciales de un líder MLM y conviértalas en parte de su alma. Antes de que se dé cuenta, el hábito de liderar a otros será tan espontáneo en usted como comer y respirar.

Capítulo 7

Característica Nº 1:

Motivación

Actualmente, Steve Petroff es cofundador y vicepresidente de su propia firma de *network marketing*, Liberty Legal. Pero hace pocos años, estaba al borde de la quiebra espiritual y financiera. Su negocio de venta de armarios y vitrinas, con doce años de antigüedad, había cerrado. A los cuarenta y siete años, Steve se enfrentaba a la perspectiva de empezar su vida de cero. El problema era que no sabía si estaba a la altura del desafío.

"Me imaginaba trabajando en Wal Mart o en Mc Donald's para pagar mi jubilación" recuerda Steve. Se hundió en una profunda depresión. Perdió el tiempo en su casa durante seis meses, arreglando todo lo que encontraba roto. "Cuando terminé, en nuestra casa todo funcionaba a la perfección" afirma.

Todo, menos el presupuesto hogareño. Nancy, su esposa, trabajaba como contadora. Con dos de sus cinco hijos todavía en edad escolar, el salario de 30,000 dólares anuales de Nancy no era suficiente. Su único alivio llegó cuando una granizada destrozó dos autos en la puerta de su casa. El dinero del seguro llegó justo a tiempo para pagar deudas críticas. "No podríamos haber sobrevivido sin eso" comenta Steve.

LA LLAMADA DEL DESPERTAR

Steve se había apartado tanto del mundo que había perdido de vista cómo su comportamiento afectaba a los demás. Sin embargo, un día se vio obligado a enfrentar el problema. Nancy le dijo, mientras lo miraba desde un sillón, “Steve, comienzas a asustarme”.

No fueron necesarias más palabras. Steve sabía perfectamente a qué se refería. Durante seis meses, Nancy lo había visto curarse las heridas. Ahora ya no estaba segura de que se fuera a recuperar. "Lo último que quería hacer era asustarla" recuerda Steve. "Me hizo salir del estado de coma". Steve se guardó su orgullo y fue a ver a un antiguo rival, dueño de una empresa con la que Steve había competido durante doce años. El hombre lo tomó como vendedor. Era descender varios escalones luego de haber sido propietario de un negocio, pero Steve estaba decidido a hacer lo que fuera para recuperarse y volver a ponerse de pie.

EL HAMBRE

Al igual que el Coronel Sanders cuando cerró su restaurante, Steve estaba impulsado por la desesperación. Su profunda necesidad de recuperar su dignidad e independencia lo llenó de un firme propósito de triunfar.

Los profesionales veteranos del *network marketing* han aprendido que un prospecto hambriento es el mejor prospecto. Con frecuencia, los networkers buscan deliberadamente personas que han sufrido reveses financieros y luchan por retomar el control de sus vidas. Esas personas están sumamente entusiasmadas. En lo más hondo de sus corazones, tienen algo para demostrar. No dejarán de esforzarse hasta que haya quedado claro.

A esta cualidad la llamo "motivación". Es la motivación lo que le da a los líderes MLM esa capacidad que parece sobrehumana para vencer obstáculos, descartar el rechazo y superar la decepción. Sin motivación, no puede haber liderazgo.

MARCHA DIRECTA

Al poco tiempo de aceptar el trabajo de vendedor, Steve recibió el llamado de un viejo amigo que se había involucrado en una empresa de *network marketing* con sede en Ada, Oklahoma. Pre-Paid Legal Serviees Inc. era una especie de servicio prepago de abogados, que vendía cobertura legal. Parecía un producto fácil de vender y Steve estaba convencido de asociarse.

Luego de seis meses de ocio, Steve ahora tenía el equivalente a dos trabajos de tiempo completo. Vendía armarios y vitrinas durante el día y trabajaba hasta entrada la noche en su negocio de MLM. Incluso desayunos y almuerzos se convirtieron en oportunidades para mantener reuniones de negocios. Cuando no estaba hablando por teléfono, estaba haciendo presentaciones comerciales, en su hogar o en salones alquilados en hoteles, frente a grupos numerosos de personas.

"Trabajaba a tiempo completo y viajaba por los estados para coordinar reuniones" recuerda Steve. "A veces manejaba dos o tres horas para llegar a una reunión, regresaba a mi hogar en la madrugada, me levantaba e iba a trabajar a la mañana siguiente. Tenía un intenso deseo de triunfar".

ESLABONES Y CONTACTOS

En sus contactos, Steve buscó personas que tuvieran en su interior un fuego similar. Sus mejores asociados resultaron ser personas que tenían una urgente necesidad de algo -una casa más grande, un auto nuevo, pagar la enseñanza superior de sus hijos- pero no tenían suficiente dinero para lograrlo. Eran personas con motivación. Steve sabía que podía contar con que ellos invertirían el tiempo y esfuerzo necesarios para desarrollar el negocio.

Los llamaba "anclas" porque eran los líderes, los estabilizadores que impedían que el negocio quedara a la deriva. Steve llamaba a sus contactos menos ambiciosos "eslabones", porque eran parte de la cadena común que mantenía al ancla en su lugar. Con frecuencia, Steve descubría que se llegaba al ancla siguiendo los eslabones. Algunos de sus mejores líderes resultaron ser personas que no habían sido auspiciadas por él, sino que habían sido auspiciadas por sus asociados.

MASA CRÍTICA

En esa época, la vida de Steve era un torbellino de actividad. Sabía que su red de asociados (downline) estaba creciendo, que sus ventas iban en aumento y que cada vez se agregaban más anclas a su organización. Pero, en la confusión del trabajo diario, Steve no tenía manera de saber lo rápido que su organización se acercaba a la masa crítica.

El Momento Mágico lo tomó completamente por sorpresa. Ese fue el día, mencionado en el capítulo 1, en el que Steve, revisando sus libros contables, descubrió que ganaba más de 1,000 dólares por semana en ingreso residual pasivo. Había tardado seis meses en llegar a ese punto.

"Me sobrevino un sentimiento casi espiritual" afirma Steve. "Lo sentía en todo mi cuerpo. Una sensación de alivio. Vi la luz al final del túnel". Para Steve, significó poder renunciar finalmente a su empleo diurno. Podía dedicarse tiempo completo a su negocio MLM y convertirse en su propio jefe una vez más. "Tenía este sentimiento de que estábamos recuperando el tiempo perdido" declara Steve.

UNA MÁQUINA QUE NO SE DETIENE NUNCA

Como todos los grandes líderes, Abraham Lincoln tenía una fuerte motivación. Sus antecedentes pobres y problemáticos le habían dejado la sensación de que tenía algo que demostrar. Criado en una cabaña de madera con otras siete personas, Lincoln había perdido a su madre cuando tenía nueve años y odiaba a su padre analfabeto. Se educó solo y trabajó como vendedor, administrador de correos, inspector y abogado antes de dedicarse finalmente a la política. Muchos de los desafíos de Lincoln resultaron fracasos estruendosos, pero eso nunca sofocó el fuego de ambición que ardía dentro de él.

Lincoln siempre "planificaba el futuro", recordaba su socio, el abogado William Herndon. Su ambición era "una pequeña máquina que no sabía lo que era descansar". Lo mismo sucedía con Steve Petroff. Aún cuando él y Nancy comenzaron a ganar comisiones anuales por más de 1.4 millones, sumando los ingresos de ambos, en Pre-Paid Legal Services, Steve siguió planificando y soñando.

A sus cincuenta y dos años de edad formó Liberty Legal, su propia empresa de *network marketing* que vende su propia gama de servicio de cobertura legal. Resta saber qué resultado tendrá su última apuesta. Pero una cosa es cierta. Esas llamas de ambición que se encendieron dentro de él hace tantos años cuando fracasó su negocio de armarios y vitrinas, siguen ardiendo con fuerza. Ese es el tipo de motivación que hace a un líder.

Capítulo 8

Característica Nº 2:

Persistencia

“Uno se convierte en campeón cuando pelea un round adicional. Cuando las cosas se ponen difíciles, uno debe pelear un round adicional”, afirmaba "Gentleman Jim" Corbett, campeón mundial peso pesado de boxeo desde 1892 a 1897.

Corbett no era precisamente un golpeador fuerte. Ganaba quedándose en el ring. Corbett esquivaba los golpes de su adversario y luego contraatacaba con golpes cortos y rápidos, desgastándolo lentamente. Su estilo "científico" de pelear se convirtió en modelo para los boxeadores modernos. Demostró que el esfuerzo constante y persistente vencía siempre a la fuerza bruta.

Desde tiempos inmemoriales, los grandes líderes han conocido este secreto. La clave de la victoria es mantenerse en la pelea. Aquellos que siguen peleando y nunca se rinden finalmente vencerán, por más poderosas que sean las fuerzas en su contra. "No hay nada en el mundo que pueda ocupar el lugar de la persistencia" dijo Calvin Coolidge. "El talento no lo hará; no hay nada más común en el mundo que hombres talentosos sin éxito. La genialidad no lo hará; ya es proverbial la genialidad sin recompensa. La educación no lo hará; el mundo está lleno de marginados bien educados. Sólo la persistencia y la determinación son omnipotentes."

LA RETIRADA DE WASHINGTON

La persistencia es una característica de especial importancia para los líderes. Es un ejemplo que otros seguirán. George Washington demostró este principio cuando cruzó el Delaware y atacó Trenton, Nueva Jersey en 1776.

Hasta ese momento, Washington había perdido una batalla tras otra. Los británicos lo habían expulsado de Nueva York y lo persiguieron hacia Nueva Jersey. Las tropas de Washington estaban exhaustas y hambrientas. Muchos tenían andrajos en vez de botas en los pies. Pero tenían que seguir corriendo. El ejército británico, ampliamente superior, estaba detrás de ellos. Con lo justo, Washington logró escapar cruzando el río Delaware.

La derrota parecía inevitable. La retirada de Nueva York había quebrado el espíritu del ejército de Washington. El invierno estaba comenzando. Muchos soldados desertaban, mientras que otros contaban los días que faltaban para el 31 de diciembre, cuando finalizaba su alistamiento. El Ejército Continental se desintegraba frente a la mirada de Washington. Mientras tanto, del otro lado del río, los británicos formaban sus tropas preparando el asalto final. Para Washington, rendirse parecía la única opción.

LIDERAR CON EL EJEMPLO

"La mayoría de la gente abandona cuando está a punto de lograr el éxito" dijo H. Ross Perot. "Se rinden en la línea final. Renuncian en el último minuto del juego, a un paso de anotarse ganadores."

Washington no era un hombre acostumbrado a abandonar. En un momento en que otros hombres se hubieran rendido, él hizo exactamente lo contrario. Atacó. Cruzó el Delaware en medio de la noche, sorprendió a los mercenarios del Rey Jorge y logró una gran victoria. El ejemplo de perseverancia de Washington inspiró a muchos de sus hombres a enrolarse para seis semanas extra de servicio. Usó ese tiempo para atacar a los británicos en Princeton y logró una segunda victoria a pocos días de la primera.

El final de la guerra estaba lejos. Se aproximaban tiempos difíciles. Pero el Ejército Continental nunca estuvo tan cerca de desintegrarse. El ejemplo de Washington en Trenton inspiró a sus hombres a afrontar con él siete años más de guerra, inclusive durante el terrible invierno en *Valley Forge*. La persistencia resultó decisiva para la victoria estadounidense. No fue la superioridad de fuerzas de los Estados Unidos que derrotó a los británicos, sino aguantar hasta que estuvieran cansados de pelear.

UNA HISTORIA DE RESISTENCIA

Lo que funcionó para Washington también funciona para los profesionales del *network marketing*. Como todos los networkers exitosos, Ken Porter -que ahora representa a una empresa llamada Usana- tuvo sus altibajos en la industria. Trabajó con compañías buenas y malas. Tuvo momentos difíciles así como otros prósperos.

Si sólo hubieran enfrentado algunos de los obstáculos que Ken encontró, la mayoría de las personas habría abandonado. Hubieran renunciado al *network marketing*; tal vez incluso hubieran llegado a la conclusión de que la industria era una trampa. Pero Ken aprendió pronto, en su carrera como distribuidor, que los obstáculos y las dificultades no son exclusividad del MLM. Son parte esencial de cualquier carrera en ventas. El primer roce de Ken con la venta profesional le dejó esa lección marcada a fuego. "Fue una experiencia fundamental" recuerda. "Definió mi vida."

LA PROMESA

Mientras estaba en la universidad, durante un verano, Ken decidió ganar dinero respondiendo a un aviso que pedía vendedores itinerantes. La empresa no era de MLM. Usaba un enfoque tradicional de venta puerta a puerta. Se les asignaba a los vendedores distintas zonas en todo el país; en esas zonas los vendedores debían golpear las puertas y vender una línea de libros infantiles y cassettes de audio, con historias de la Biblia y otros temas inspiradores.

Cuando se anotó en la oportunidad por primera vez, Ken concurrió a un enorme auditorio con cientos de otros asociados para escuchar una charla motivadora de Dennis Waitley, famoso orador motivacional. Su discurso se centró en el tema de la persistencia.

"Ganen o no ganen dinero, esta puede ser la mejor experiencia de crecimiento de sus vidas" prometió Waitley. Le pidió a cada asociado que hiciera la promesa de trabajar todo el verano, sin importar si ganaba dinero o no, y no abandonar hasta terminar el tiempo asignado. Se pidió a quienes estuvieran dispuestos a hacer la promesa que se levantaran. "Todos los que estaban en el salón se levantaron" recuerda Ken. Pero al finalizar el verano, la mayoría había roto la promesa.

UN MERCADO DIFÍCIL

A Ken se le asignó la zona de Dallas, junto con otras 120 personas. El trato era que estaban completamente solos. Cada vendedor debía costear su propio viaje y buscar alojamiento, que debía pagar de su bolsillo. Cada uno tenía que pagar su propia mercadería por adelantado. La compañía no arriesgaba nada. Ken terminó desembolsando ese verano 4,000 dólares en comida, viajes, alojamiento e inventario. Su única esperanza estaba puesta en vender gran cantidad de libros y cassettes.

Pero el mercado era difícil. La compañía le había asignado a Ken una zona de gente rica que cuidaba su privacidad y no respondía bien a los extraños que golpeaban a sus puertas. La mayoría era correcta, pero mostraba poco interés en el producto de Ken.

"Nadie quería dejarnos pasar" comenta Ken. "Entonces se nos ocurrió una idea. Apenas alguien contestaba el timbre, tomábamos un libro y se lo poníamos en la mano. Cuando uno entrega algo, la tendencia natural es tomarlo. Los sorprenderíamos con la guardia baja." En ese momento Ken invitaría al perplejo contacto a conservar el libro hasta el día siguiente y hojearlo. "Volveré mañana" decía.

EN EL BORDE

Durante dos meses y medio, Ken trabajó diligentemente en su territorio y entregaba 40 a 50 libros por día. Pero las ventas eran ínfimas. En un momento, Ken tenía alrededor de 200 libros en circulación, lo que representaba una inversión de 3,000 dólares, que había cargado en su tarjeta de crédito.

Ken había trabajado con mucha agresividad un barrio en particular de clase alta. Había saturado el barrio de libros. Pero cuando Ken llegaba al otro día para hacer su segunda visita, lo esperaba una cruel decepción. Casi todos los libros que había entregado estaban en el pórtico de entrada. Algunos tenían una nota cortés. Otros no. Pero ninguna persona de ese barrio había acordado comprar el libro.

"Esta es una inaceptable pérdida de tiempo" se dijo Ken con amargura. "Es lo más ridículo y estúpido que hice. ¿Por qué estoy acá? ¿Por qué estoy intentando hacerles tragar estos libros?"

Hasta ese momento la mayoría de los 120 vendedores iniciales de la zona de Dallas ya habían abandonado el proyecto. Parado bajo el ardiente sol de Texas, Ken se preguntaba si no eran ellos los inteligentes y no él.

UN NUEVO COMPROMISO

Pero mientras estaba parado allí, Ken volvió a pensar en lo que Dennis Waitley había dicho a principio del verano: "esta puede ser la mejor experiencia de crecimiento de sus vidas". Ken recordó los aplausos y vítores. Recordó la determinación que había fortalecido su corazón mientras se levantó e hizo su promesa.

Miró las casas silenciosas a su alrededor y enfrentó su verdadero propósito. "No estoy acá por ellos" descubrió. "Estoy acá por mí". Y se propuso una vez más que se mantendría hasta el final. Ken resultó ser una de las tres personas del grupo que mantuvo el compromiso.

UNA DECISIÓN SORPRENDENTE

Cuando terminó el verano, las pérdidas netas de Ken totalizaban 2,000 dólares. La aventura había sido un desastre financiero. Pero tal como había predicho Waitley, Ken había aprendido algo sobre él mismo que nunca olvidaría. Había aprendido que tenía lo que se necesitaba para superar obstáculos, para mantener sus compromisos y para llevar a término una tarea.

El verano siguiente, Ken hizo algo sorprendente. Se asoció a la misma compañía para hacer el mismo trabajo. "Había personas que hacía tres o cuatro años triunfaban y ganaban muchísimo dinero" afirma Ken. "Pensé: si ellos lo pueden hacer, ¡caramba, yo también puedo!"

IMPACTO VITALICIO

Esta vez las cosas fueron diferentes. Ken llegó al final del verano con casi 20,000 dólares de ganancias. Había muchas razones para este cambio. El producto que se ofrecía era diferente. Lo habían enviado a un mercado distinto, en California, donde las personas parecían más receptivas. Y había ganado un nivel de destreza. Pero el factor crucial era que Ken se había mantenido en la pelea. Si no hubiera aparecido para el segundo round, los otros factores nunca hubieran tenido oportunidad de surgir.

Del grupo original de Ken, ese primer verano, sólo habían finalizado tres personas. En años siguientes Ken se mantuvo en contacto con ellos. Los tres lograron gran éxito en diferentes campos. Tal como había prometido Waitley, la lección de persistencia que habían aprendido ese verano, permaneció en ellos durante todas sus vidas. Ken cree que fue la fuerza decisiva de su posterior éxito como líder de *network marketing*.

SIN RUMBO

La falta de persistencia, asimismo, ha sido un factor decisivo en muchos fracasos. Al poco tiempo de asociarse a su primera compañía MLM, Ken asoció a uno de sus mejores amigos, un hombre que llamaremos "Dave" (no es su nombre real). Dave era una persona sin rumbo. Había obtenido un título universitario pero desde entonces no había logrado obtener nada más. Dave había tenido toda clase de trabajos, desde reparar parabrisas a realizar inspecciones de seguros, manejar un lavadero de autos y vender teléfonos celulares. Dave era infeliz en todos los lugares donde iba. Generalmente cambiaba por otra actividad a los seis u ocho meses.

Ken esperaba rescatar el Dave de su mala situación atrayéndolo al negocio MLM. Pero las mismas características que sabotearon la participación de Dave en otros negocios hicieron que fracasara en el MLM. "Simplemente no salía a hacer nada" recuerda Ken. "Dave hacía de todo menos hablar con la gente. Asistía a convenciones, leía libros. Pero no salía a hablar con las personas".

ALGO POR NADA

En vez de eso, Dave recurría a Ken para pedirle ayuda. Por amistad, Ken lo ayudaba. "Lo auspiciaba en cada compañía diferente en la que me asociaba. Le construía sus redes y auspiciaba personas por debajo de él." Ken pensaba que simplemente le estaba dando el empujón inicial. Pero parecía que la máquina de Dave nunca arrancaba. Volvía para pedir más y más ayuda.

Ken perdió la cuenta de las noches que pasó con Dave, exhortándolo, entrenándolo y alentándolo. "Me sentía agotado" afirma. "Repasábamos las mismas cosas una y otra vez. Llegué al punto de deprimirme cada vez que venía".

En un punto, Ken dejó todo por desarrollar toda una línea de la organización de Dave. "El no hizo nada" recuerda Ken. "Esa línea fue construida cien por cien con mis esfuerzos". En vez de tomar la pelota y seguir corriendo, una noche Dave fue a visitar a Ken para pedirle un favor: ¿Le importaría desarrollar otra línea por él?

Eso fue demasiado para Ken. "Me di cuenta que lo que quería era cobrar por no hacer nada" afirma. Con suma delicadeza, le dijo a su amigo que necesitaba encontrar otra manera de ganarse la vida. El *network marketing* no era para él.

Dave sigue allí, pasando de un trabajo a otro. Ken, por su parte, recibe comisiones anuales de 400,000 dólares. Ni el talento, ni la educación diferencian a estos dos hombres. Pero sí la persistencia. Ken aprendió rápido a comprometerse con una tarea y llevarla a término. Lamentablemente, Dave no lo aprendió.

PELEAR CONTRA LAS DIFICULTADES

Tom y Bethany Alkazin también conocen el valor de mantenerse en una tarea. En su negocio de *network marketing*, lograron llevar sus tropas a la victoria por la mera fuerza de la persistencia. Su ejemplo de esfuerzo incansable inspiró a los miembros de su red a soportar meses de penurias y a resistir hasta que finalmente el éxito estuvo a su alcance.

Tom y Bethany eran profesionales de *network marketing*. Hacía veinte años que estaban en el negocio y eran líderes MLM de tiempo completo y ganaban aproximadamente 15,000 dólares por mes en una exitosa compañía de suplementos nutricionales. Pero entonces los alcanzó el desastre. La compañía quebró. A solo ocho días de Navidad, la compañía anunció que dejaría de emitir cheques de comisión. "Fue una Navidad sombría la de ese año" recuerda Tom. "No tuvimos ingresos durante cuatro a seis meses".

SIN DISTRACCIONES

Tom y Bethany adoptaron un plan que, en cierto sentido, era tan arriesgado como el ataque de Washington en Trenton. Unos amigos, Ben Boreyko y su hermano Jason planificaban lanzar su propia compañía de suplementos nutricionales. Los Boreyko ya tenían el capital en su lugar. Más aún, Tom y Bethany confiaban en ellos pues desde hacía años conocían a la familia. El único impedimento era que pasarían varios meses antes de que la nueva compañía -llamada New Vision- pudiera despegar. Hasta ese momento, los Alkazin no podían contar con nadie.

"Nos llegaban opciones para asociarnos a cuanta oportunidad surgía en la ciudad" recuerda Tom. Llegaban todos los días paquetes de Federal Express, enviados por profesionales de *network marketing* que intentaban asociar a los Alkazin a otras oportunidades. Pero Tom y Bethany creían en los Boreyko y en su proyecto. Se negaban a ser desviados.

FE CONTAGIOSA

En los primeros tres meses no hubo compañía, ni producto, ni material de lectura ni nada. "Vendíamos el sueño" declara Tom. Pero la mayoría no compraba. Como Washington en el Delaware, los Alkazin veían que su ejército se desintegraba. Una gran cantidad de personas de su vieja red abandonaron. "Más del 60 por ciento de nuestra organización se dispersó" recuerda Tom. "Sólo un puñado de personas apostó a la nueva compañía".

Pero los Alkazin no se desanimaron. Luego de años de networking, sabían que el contacto metódico y consistente siempre daría frutos si se mantenían el tiempo suficiente. Hicieron una lista de todos los pesos pesados que conocían en la industria, personas con un historial de liderazgo. Luego comenzaron a llamar. Lenta pero seguramente, las personas comenzaron a asociarse a la nueva compañía. "Tuvimos mucha fe y eso es contagioso" explica Tom.

LAS HORAS OSCURAS

"Lo que no vemos, lo que la mayoría no sospecha que existe es el silencioso pero irresistible poder que acude al rescate de quienes siguen peleando frente al desaliento" escribió Napoleon Hill.

Nadie peleó más contra el desánimo que los Alkazin. Durante los meses en los que "vendían el sueño" disimularon la verdad frente a sus prospectos. Pero las cosas estaban tensas en el hogar. Las cuentas seguían impagas. Los Alkazin se vieron obligados a liquidar su póliza de seguro de vida y vivir de sus ahorros para la jubilación. Un día, Tom vio llegar un auto. Era un hombre del banco, para saber porqué no habían pagado tres meses de la hipoteca. "Fue un momento horrible" recuerda Tom. "Rezamos mucho en familia. Derramamos muchas lágrimas".

DESARROLLAR EN PROFUNDIDAD

En ese terrible momento, Tom y Bethany supieron que su única esperanza estaba en trabajar el negocio, metódicamente, día tras día. Eso significaba contactar y auspiciar nuevas personas al negocio. "Nos reuníamos mañana, tarde y noche" dice Tom. "Teníamos reuniones individuales con personas clave y reuniones a la noche en nuestros hogares con grupos pequeños.

Muchos de sus contactos no lograron resultados. Algunos se asociaban un tiempo, auspiciaban a algunas personas y luego abandonaban. Pero Tom y Bethany no se desalentaron. Sabían que el desgaste era parte del proceso. De hecho, se prepararon conscientemente para ello, cambiando el rumbo a fin de establecer relaciones personales no solamente con sus asociados personales, sino con las personas auspiciadas por ellos. De esa manera, si la primera persona abandonaba, todavía tenían a la persona que había quedado. "El truco es desarrollar en profundidad" explica Tom. "Una vez que asocie a una persona, concéntrese en las personas que él asocie. De esa manera, no depositará su confianza en un único individuo."

EL DESPEGUE

Al principio el negocio creció lentamente. El primer cheque que recibieron los Alkazin fue por 3,000 dólares. Sólo después de un año de trabajo arduo sus ingresos mensuales ascendieron a 10,000 dólares. Pero algo sucedía detrás de escena. Lenta e invisiblemente sus esfuerzos se veían duplicados por nuevas generaciones de asociados. Los líderes crecían y entrenaban a nuevos líderes. "Entre las personas que llevaban un año, veíamos un alto nivel de auspicio" dice Tom. "Se respiraba ansiedad. Había más asistencia a las reuniones hogareñas y a eventos y reuniones más importantes. La gente se había entusiasmado. Se podía sentir su fervor."

Había llegado el Momento Mágico de Tom y Bethany. Su ingreso mensual comenzó a aumentar 25 a 50 por ciento cada mes. Actualmente, su red posee más de 100,000 miembros y sus ventas mensuales exceden los 3 millones de dólares. Las comisiones de Tom y Bethany promedian más de 50,000 dólares por mes.

ESFUERZO CONSTANTE

Tom y Bethany atribuyen su éxito al "esfuerzo constante". Eso significa trabajar metódicamente en los momentos buenos y en los malos. Cuando los tiempos son difíciles, usted no debe desesperarse. Cuando los tiempos son buenos, debe seguir trabajando.

Ya han pasado los días en los que los Alkazins peleaban para pagar su hipoteca. Su majestuoso hogar de 4000 metros cuadrados en Carlsbad, California tiene casa de huéspedes, pileta de natación, oficina en una edificación separada y cancha de básquet, a pocos minutos del Océano Pacífico. Sus tres hijos disfrutan cuatro vacaciones familiares al año, asisten a una escuela católica privada y tienen caballos. Dado que New Vision se prepara para lanzar *E-vision Link* - una nueva división que vende servicio de hosting de páginas Web- Ios Alkazins predicen un crecimiento todavía más espectacular.

Sin embargo, todo el éxito logrado no ha hecho complacientes a los Alkazins. Siguen trabajando, un día a la vez, contactando nuevos líderes y manteniéndolos concentrados en un único objetivo. "El aspecto más importante es el auspicio" afirma Tom. "¿Cuántas veces por semana alguien cuenta la historia de New Vision, por teléfono o en persona? Si ese número crece, también crece su negocio." Ese es el tipo de persistencia que gana guerras. También es la que desarrolla y sostiene organizaciones lucrativas de *network marketing*.

Capítulo 9

Característica Nº 3:

Capacidad de Aprendizaje

En *The Art of the Leader*, William A. Cohen cuenta la historia de un hombre necio que mirando una chimenea en la que ardía leña dijo: "Dame calor y te daré leña". Por supuesto, no lo consiguió. No se puede conseguir calor a menos que primero se provea la leña. Eso resulta obvio para la mayoría de nosotros. Pero por alguna razón nos parece más difícil aceptar la misma lógica cuando se trata de liderazgo. Muchos de nosotros vamos por la vida creyendo que si alguien nos diera la oportunidad y nos ascendiera a una posición de responsabilidad, finalmente podríamos demostrar nuestra capacidad de liderazgo.

No sucede de esa manera. Tal como dice Cohen, "Si quiere lograr un ascenso, primero usted debe convertirse en un líder. Entonces alguien lo ascenderá". Lidere primero, logre un ascenso después. Parece una paradoja. ¿Cómo puede demostrar liderazgo si no tiene seguidores?

La respuesta es que primero debe convertirse en seguidor. Solamente cuando haya dominado el arte de seguir a un líder será merecedor de liderar a otros.

UNA CLASE SOBRE DELEGACIÓN

Según el libro del Éxodo, capítulo 18, Moisés llevó a los israelitas al Monte Sinaí luego de sacarlos de la esclavitud en Egipto. Allí armó el campamento y se erigió en juez. Durante todo el día, los demandantes hacían cola para que Moisés resolviera sus disputas. Como había un sólo juez y muchos demandantes, la espera era larga y tediosa.

Entonces llegó Jetró, suegro de Moisés, para visitarlo. El viejo líder tribal juzgó la situación. "¿Por qué te sientas tu sólo como juez, mientras todas estas personas están a tu alrededor de la mañana a la noche?" le preguntó a Moisés: "No está bien lo que estás haciendo. Acabarás por agotarte tú y este pueblo que está contigo. Este trabajo es demasiado pesado para ti. No puedes manejarlo tú sólo."

Jetró le dio un consejo paternal. Le dijo a Moisés que "eligiera hombres capaces entre todo el pueblo" y los nombrara "jefes a cargo de grupos de mil, cien, cincuenta y diez." Estas personas designadas deberían manejar los asuntos menores", afirmó Jetró. Sólo los más difíciles deberían ser presentados a Moisés. "Eso aliviará tu carga porque la compartirán contigo" dijo Jetró. "Si haces esto y Dios así lo ordena, podrás soportar el esfuerzo y toda esta gente se irá satisfecha a su hogar".

DEBE SEGUIR ANTES DE LIDERAR

La Biblia dice que "Moisés escuchó a su suegro e hizo todo lo que éste le dijo". Nombró jueces y les delegó los casos menores. Por una parte, el consejo de Jetró contiene una lección valiosa para las empresas modernas que sufren de problemas de gerenciamiento y de cuellos de botella de producción. Pero más que la sagacidad del consejo de Jetró es notable la celeridad con la que Moisés lo aceptó.

Tengamos en cuenta que Moisés era príncipe de Egipto, hijo adoptivo de la hija del faraón. Llevó al ejército egipcio a la victoria contra los etíopes, según el historiador judío Flavio Josefa. Más adelante, como mensajero de Dios, Moisés puso a Egipto de rodillas, liberó a los Hebreos y se convirtió en mandatario de la nación israelita.

Es probable que un hombre tan poderoso se sintiera tentado de reírse del consejo de un jefe del desierto como Jetró. Pero Moisés era un líder demasiado experimentado como para despreciar un buen consejo. Como todos los grandes líderes, Moisés primero había aprendido a ser un buen seguidor. Inclusive en el apogeo de su poder, nunca dejó de lado su voluntad de aprender. Su capacidad de aprendizaje se convertiría en piedra angular de su carácter.

UNA EXPERIENCIA HUMILLANTE

Margaret Tanaka conoció la capacidad de aprendizaje a los golpes. Cuando se asoció a Shaklee Corporation como distribuidora, Margaret se veía como líder, no como seguidora. Se había destacado de los demás al convertirse en productora de un canal público de televisión de Chicago. Al haber logrado ese envidiado puesto, Margaret sintió que podía abordar cualquier cosa en su vida. Pero estaba equivocada. La experiencia y capacitación profesional de Margaret resultaron de poco valor en relación al *network marketing*.

Por razones personales, Margaret y su esposo decidieron dejar la gran ciudad y mudarse a Wisconsin. Margaret se asoció como distribuidora de Shaklee justo antes de irse de la ciudad. Intentó desarrollar el negocio en Wisconsin pero pronto descubrió que no aceptaba bien el rechazo. "Al principio estaba muy ansiosa y le contaba a todos acerca de este nuevo negocio que había iniciado" recuerda Margaret. Pero la mayoría de sus prospectos no compartían su entusiasmo. Algunos cuestionaban la eficacia de los productos dietarios que vendía. Otros le decían que el *network marketing* era un esquema piramidal. "Después de un mes, mi entusiasmo desapareció y me asusté" comenta Margaret. "No podía aceptar la crítica y el rechazo. No hice nada en el negocio durante tres años y medio."

TRISTEZA DE LA MADRE TRABAJADORA

Margaret había sido humillada. Pero todavía no tenía capacidad de aprendizaje. Nunca pensó que habría otra manera de trabajar en el negocio Shaklee diferente al que ella había intentado. Como su método no funcionó, Margaret decidió que Shaklee en sí no funcionaba para ella. Entonces dejó que su negocio languideciera durante tres años y medio.

Sin embargo, los acontecimientos conspiraron para cambiar su actitud. Aceptó un trabajo de servicio comunitario en Wisconsin. Al poco tiempo de nacido su hijo, quería dejar el trabajo. Odiaba dejar a su hijo en la guardería. Acortar su semana laboral a tres días simplemente le causó más estrés. "Seguía teniendo un trabajo de tiempo completo pero cobraba como si fuera de medio tiempo" afirma Margaret. "Era difícil equilibrar todo. Me sentía desdichada."

OPORTUNIDAD ENCUBIERTA

"Todo problema oculta una oportunidad tan poderosa que literalmente empequeñece el problema" dijo Joseph Sugarman, gurú de marketing directo y presidente de *JS&A Group, Inc*. "Las más grandes historias de éxito fueron interpretadas por personas que identificaron un problema y lo transformaron en una oportunidad". Así sucedió con Margaret Tanaka. Para ella separarse de su hijo era una angustia diaria. No veía una salida de esa trampa de tiempo. Pero su desesperación obligó a Margaret a revisar su enfoque del negocio Shaklee. Una vez que lo hizo, había dado el primer paso hacia el liderazgo MLM.

Margaret había sido contactada en Chicago por una mujer llamada Barbara Lagoni, a quien había encontrado en un retiro parroquial. Desde el principio, Barbara había expresado grandes esperanzas acerca del futuro de Margaret en la industria. "Se mantuvo en contacto conmigo por medio de cartas y llamados telefónicos, durante los tres años y medio en los que no hice nada", comenta Margaret. "No dejaba de decirme 'Margaret, vas a ser la líder de Madison, Wisconsin'. Pero yo nunca escuchaba. Me encantaba la compañía, los productos y la filosofía, pero no creía que fuera posible." Entonces, Margaret recapacitó en que nunca le había dado a Barbara una oportunidad real. Como líder exitosa de Shaklee, tal vez Barbara tuviera algo para enseñarle.

LIDERAR CON EL NEGOCIO

"Barbara, estoy lista" le dijo Margaret por teléfono a su auspiciante. "Quiero que me ayudes a presentar el plan". Margaret hizo el viaje de tres horas en auto a Chicago y se sentó con Barbara en su cocina. Allí, su auspiciante reveló los principios simples pero poderosos que la transformarían en líder.

El primero era criterio selectivo.

Margaret necesitaba enfocarse en aquellos prospectos que parecían tener potencial de liderazgo. "Hicimos una lista de todas las personas que conocía", recuerda Margaret "y luego las separamos y escogimos aquellas que yo pensaba serían los mejores compañeros. Barbara me enseño a identificar a estas personas y a concentrarme en ellas."

El segundo principio era liderar con el negocio.

En sus presentaciones de ventas, Margaret siempre había liderado con el producto. Intentaba venderle a sus prospectos los beneficios para la salud de la línea de suplementos dietarios

Shaklee. Eso estaba bien para contactar clientes minoristas o compradores mayoristas -personas que aspiraban sólo a vender todos los meses, suficientes productos al por menor para cubrir los gastos de sus compras personales de productos- pero no era la manera de captar líderes. Para identificar potenciales forjadores del negocio, primero usted tenía que vender el negocio y luego ver quién estaba interesado. Margaret aprendió a hacer de los beneficios financieros de la oportunidad multinivel de Shaklee, el foco principal de su presentación de ventas. "Descubrí que me resultaba más fácil vender el negocio, porque eso era lo que me animaba" afirma Margaret. "Para mí, Shaklee era una manera de trabajar en mi hogar, y poder estar con mi bebé. Salí a buscar otras madres que intentaban hacer lo mismo."

M ETANOIA

Los antiguos griegos usaban la palabra *metanoia* -de meta (arriba, más allá) y nous (mente)- para describir un profundo cambio de actitud o perspectiva. Los primeros cristianos la usaron cuando hablaban de arrepentimiento y aceptación de Cristo. En la actualidad, es una palabra de moda en la ciencia del gerenciamiento.

En su libro The Fifth Discipline, Peter Senge, experto en management del MIT, usa la palabra metanoia para describir la profunda experiencia de aprendizaje que deben atravesar las corporaciones si quieren triunfar. "Comprender el significado de metanoia es comprender el significado más profundo de 'aprender'..." escribe Senge. "En el centro de una organización que aprende hay un cambio de mentalidad - pasamos de vernos como separados del mundo a vernos conectados al mundo, de ver los problemas como causados por algo o alguien "externo", a ver cómo nuestras propias acciones crean los problemas que sufrimos. Una organización de aprendizaje es un lugar donde las personas descubren continuamente cómo crean su realidad. Y cómo pueden cambiarla".

USTED CAUSA LO QUE PIENSA

Margaret también tenía que aprender que ella controlaba su propio destino. Al escuchar el consejo de su auspiciante y ponerlo en práctica, comenzó a experimentar exactamente el tipo de cambio de paradigma que Senge llama metanoia. "Me di cuenta de que tenía en mi propia mente el poder para cambiar" afirma Margaret. "Y cuando cambié mi pensamiento, mi negocio cambió. Creció en proporción directa con mi crecimiento Interior".

Anteriormente, la falta de confianza de Margaret había hecho que evitara los mejores prospectos. "Pensaba que esa persona no va a estar interesada" recuerda. Pero ahora Margaret tenía una lista de contactos en la que se priorizaba a las mejores personas. Esto la obligó a superar sus inhibiciones y acercarse de esa manera. Su estilo de presentación también cambió. Anteriormente, transmitía inconscientemente a sus prospectos una imagen negativa. "Siempre pensaba que sería difícil trabajar en este negocio, que no podría encontrar buenas personas y que la gente me criticaría" comenta Margaret. "Y eso era exactamente lo que atraía. Usted causa lo que piensa. Una vez que cambié de pensamiento, descubrí que atraía a un tipo totalmente diferente de persona".

LA FUENTE DE CONFIANZA

"La confianza no viene de ningún lado" dijo Roger Staubach, defensor de los *Dallas Cowboys*. “Es el resultado de... horas, días, semanas y años de trabajo y dedicación constantes”.

En su carrera como productora televisiva, Margaret siempre había sido confiada y decidida. Sin embargo, en el *network marketing* era un ratón tímido. Descubrió que su falta de confianza provenía directamente de su falta de preparación. En el ámbito de la televisión, Margaret había trabajado y ascendido de practicante a asistente de producción y a productora asociada. "Cuando produje mi primer programa, estaba confiada porque tenía el entrenamiento y la práctica que había desarrollado el tiempo.

Margaret debería repetir ese proceso en el MLM. "Me di cuenta que necesitaba estudiar, convertirme en estudiante de *network marketing*". Compró y leyó todo libro y publicación que encontró sobre la materia. También leyó libros sobre desarrollo personal y comenzó a hacer afirmaciones, a visualizar sus objetivos y a controlar su "conversación interior" para asegurarse de mantener una actitud positiva. Pero, más importante aún, Margaret escuchaba atentamente a su auspiciante y puso su consejo en práctica. Para alegría de Margaret, las recompensas llegaron más rápido a su negocio Shaklee de lo que le había pasado en televisión. Solamente dos meses después de reunirse con Barbara, Margaret alcanzó el nivel de supervisora, el primer escalón del liderazgo de ventas en la organización Shaklee. "Ese había sido siempre mi objetivo" afirma Margaret. “Pero en tres años y medio nunca había logrado llegar allí”.

UNA VUELTA DEL DESTINO

El negocio de Margaret creció rápidamente. Seis meses después de su reunión con Barbara, ganaba lo suficiente como para renunciar a su trabajo. Cuatro años después, sus cheques alcanzaban aproximadamente los 5,000 dólares mensuales. Parecía que Margaret había realizado su sueño. Pero el destino le asestó un duro golpe. Su mundo se quebró un día cuando su esposo, Richard, murió repentinamente de un ataque de asma.

"Fue completamente inesperado" dice Margaret. "Nunca lo vimos venir. Yo tenía treinta y cuatro años, un hijo de cinco y toda mi vida se dio vuelta". El golpe fue económico y emocional. Margaret había perdido, además de a su compañero, a su sostén económico. Como técnico independiente de televisión, Richard tenía un ingreso lineal, ya que cobraba por hora. Cuando murió, su ingreso cesó. Para Margaret era difícil, en ese momento, pensar en los asuntos prácticos. En los meses siguientes, demostró poco interés por su trabajo en Shaklee. En lugar de eso, pasaba más tiempo con su hijo, en largos viajes a la montaña y al mar. "Iba a lugares que ayudaran a curarme" dice.

ÁNGEL GUARDIÁN

En cualquier otro negocio, ese abandono hubiera tenido consecuencias desastrosas. Pero, como un ángel guardián, su red de distribuidores se movió en silencio para compensar su falta, de actividad. Varios años de arduo trabajo habían construido una organización profunda, bien provista de líderes. Esos líderes se pusieron a la altura del desafío. Comenzaron tomando a su cargo las reuniones de entrenamiento que Margaret misma hubiera dado. Aceleraron su actividad de contacto. "Al mes siguiente de la muerte de mi esposo, mi cheque mensual llegó a 6,500 dólares, lo máximo que había cobrado hasta el momento", recuerda Margaret. "Mis ingresos llegaron a una cantidad que superaba ampliamente mis necesidades. Y seguían creciendo. Entonces me di cuenta del poder del apalancamiento y del crecimiento exponencial. Eso puede suceder únicamente en multinivel".

LOS FRUTOS DEL LIDERAZGO

Durante su época de problemas, su negocio le brindó a Margaret algo más que apoyo financiero. La noticia de su pérdida se diseminó por la red como reguero de pólvora. "Recibí tarjetas y cartas de cientos de personas que nunca había visto" comenta Margaret. Personas que estaban en otras redes, y que no tenían interés económico en mi negocio, se dispusieron a ayudarme con mi grupo, para manejar reuniones y otras actividades."

Mientras Margaret, con los ojos llenos de lágrimas, examinaba esa montaña de cartas de personas con buenos deseos, descubrió que los frutos del liderazgo no se pueden medir en dinero. Se miden en la moneda del alma humana. "El aprendizaje verdadero llega al corazón de lo que significa ser humano", escribe Peter Senge en *The Fifth Discipline*. "Por medio del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. Por medio del aprendizaje podemos hacer algo que nunca antes pudimos. Por medio del aprendizaje cambia nuestra percepción del mundo y nuestra relación con él".

Margaret Tanaka vive en un nuevo mundo ahora, un mundo de constante aprendizaje. Está de vuelta en la lucha, desarrollando su negocio y enseñándole a otros los secretos del éxito. Pero, por más perfecta que sea en su negocio, o cuanta más confianza tenga en su capacidad, Margaret nunca olvidará que un verdadero líder siempre tiene algo más por aprender.

Capítulo 10

Característica Nº 4:

Piel Curtida

Era un hermoso día en la Costa del Sol australiana. Desde su mesa en el muelle, Gary Wells escuchaba los chillidos de las gaviotas y el chapaleo de las olas en los barcos de la marina. El restaurante al aire libre parecía un lugar inusual para una reunión de negocios. Pero no era nada inusual para Gary Wells. En meses anteriores, se había acostumbrado a hacer negocios en los lugares más exóticos y agradables. "Lo bueno de este negocio", dijo Gary al australiano que estaba sentado junto a él "es que puedo viajar por todo el mundo, descontado de impuestos y ganar dinero de esa manera".

El hombre miró a Gary sorprendido. "Pero si viaja por todo el mundo" –dijo- "¿Cómo logra trabajar al mismo tiempo?"

"Este es mi trabajo" dijo Gary, riendo. "Sentarme acá y hablar con usted, contarle sobre mi empresa. Este es el trabajo más arduo que hago". Los hombres de la mesa digirieron sus palabras en silencio. Todos eran asociados de Life Plus, una compañía MLM de Batesville, Arkansas, que vendía suplementos dietarios. Gary era el primer líder de Estados Unidos que conocían. Por la expresión de sus caras era obvio que lo admiraban. En Gary veían el ideal del éxito al que todos aspiraban.

EL CAMINO SOLITARIO

Gary todavía era bastante nuevo en el mundo del éxito y le parecía extraño ser visto como modelo a seguir. Pero era claro que se había ganado ese título. Con un ingreso mensual de cinco cifras, Gary vivía como rey en una casa de 370 metros cuadrados en Missouri, rodeado de bosques, con vista a un lago de quince hectáreas. En cualquier momento, su trabajo podía llevarlo a Europa, Hawaii, Nueva Zelanda o algún otro exótico destino.

Las cosas no siempre fueron tan sencillas para Gary. Tres años antes, luchaba para desarrollar un negocio de la nada. Todas las circunstancias habían estado en su contra. Inclusive su novia le pronosticaba el fracaso. Como todos los líderes verdaderos, Gary aprendió a valerse de su fuerza interior. Cerró sus oídos a las personas negativas, endureció su corazón frente a las burlas de su novia y resolvió transitar el camino del éxito, aunque tuviera que hacerlo solo.

ROSTRO IMPENETRABLE, CORAZÓN NEGRO

Sin saberlo, Gary recurría a una fuente de energía conocida desde hacía mucho tiempo por los sabios de la antigua China. Había alcanzado la condición serena pero implacable que permitía

prevalecer sobre sus enemigos a samuráis y guerreros kung-fu. La consultora e instructora corporativa Chin-Ning Chu describe este estado mental en su libro *Thick Face, Black Heart* (Rostro Impenetrable, Corazón Negro).

"Rostro Impenetrable, Corazón Negro es la ley secreta de la naturaleza que gobierna el comportamiento exitoso en todos los aspectos de la vida" -escribe Chu-, presidente del Instituto de Aprendizaje Estratégico de Antioch, California. Un profesional de "Rostro Impenetrable, Corazón Negro" se concentra completamente en su objetivo y cierra su mente a toda otra consideración.

Según Chu, la mayoría de los asiáticos son profundamente temerosos de perder prestigio o de ser humillados frente a otros. Pero a una persona con "rostro impenetrable" no le interesan las opiniones de los otros. De igual manera, las personas con "corazones negros" perseguirán sus objetivos con crueldad y cerrarán sus mentes al dolor y a la confusión que significa llegar allí. "Rostro impenetrable y corazón negro son dos caras de la misma moneda" escribe Chu. Para ser cruel, usted debe tener un rostro impenetrable. Para tener un rostro impenetrable, debe ser cruel.

UNA LECCIÓN DE CRUELDAD

En la década de los 80, los empresarios estadounidenses se fascinaron con un libro llamado "*Art of War*" (Arte de la Guerra) de Sun Tzu, un libro de 2,000 años de antigüedad. Su autor era un renombrado estratega militar de la China antigua y profesional capacitado de "Rostro impenetrable, corazón negro". Chin-Ning Chu cuenta la siguiente historia sobre él, en su libro "*The Asian Mind Game*" (La mentalidad asiática).

Sun Tzu fue a la corte de Ho-lu, rey de Wu, en busca de un puesto. Para ponerlo a prueba, el rey le sugirió un experimento. Le pidió a Sun Tzu que "entrenara a 180 bellas mujeres –las concubinas del rey- como soldados. Sun Tzu dividió a las concubinas en dos unidades militares y nombró a las dos favoritas del rey como capitanas. Luego de adiestrarlas, Sun Tzu presentó sus nuevas tropas al rey en un desfile.

Sun Tzu dio su primer orden. En vez de obedecer, las mujeres se rieron. Sun Tzu les advirtió que habría consecuencias serias si no obedecían. Repitió la orden. Una vez más, las mujeres comenzaron a reírse. Sin más advertencias, Sun Tzu ordenó que se trajeran a las dos concubinas favoritas del rey y se las decapitara. Cuando murieron, Sun Tzu dio la orden por tercera vez. No causó sorpresa que las concubinas desarrollaran su ejercicio sin errores.

PENSAR SOLAMENTE EN CORTAR

Al hacer esta demostración, Sun Tzu actuó con perseverancia cruel. Mostró una total desconsideración por la opinión de los otros. El mismo rey le pidió que perdonara las vidas de sus concubinas favoritas. Pero Sun Tzu no escuchó y en vez de eso, se concentró cien por cien en su objetivo. Sun Tzu practicaba un principio expresado después por el maestro en espadas Miyamoto Musashi: "no importa en qué estado mental se encuentre, no le haga caso. Piense

solamente en cortar". Aunque estaba acongojado por la pérdida de sus concubinas favoritas, el rey de Wu reconoció el mérito de Sun Tzu y lo nombró general.

BIEN Y MAL

Por supuesto, una filosofía como la de "Rostro Impenetrable, Corazón Negro" puede aplicarse para causar mucho mal. Pero, como explica Chu, tiene la misma eficacia en la búsqueda del bien. "Una lanza es una herramienta útil tanto para mantener la paz como un arma para la muerte" escribe. Un "Rostro Impenetrable, Corazón Negro", como la lanza, no contiene el mal en sí misma..."

Da como ejemplo a los cirujanos en las épocas anteriores a la anestesia. El paciente era sostenido, gritando de angustia, mientras el cirujano cortaba. Se requería un "Rostro Impenetrable y un Corazón Negro" para hacer ese trabajo. Pero salvaba vidas. Abraham Lincoln fue juzgado como un hombre cruel por mandar a miles de estadounidenses a su muerte. Editoriales de diarios tanto del Norte como del Sur lo atacaban por ser tirano y carnicero. Pero salvó a la Unión. Inclusive Jesús escandalizó a Jerusalén cuando tomó por asalto el Templo, echó a los mercaderes y cambistas. Pero hoy se lo llama Príncipe de la Paz.

HACERSE EL TONTO

El experto en "Rostro Impenetrable, Corazón Negro" muestra su indiferencia hacia la opinión de otros no solamente por la dureza de sus acciones, sino a veces por su tontería. No tiene miedo a hacerse el tonto. Chu cuenta una antigua historia china sobre el guerrero Kung Fu Han Xin. Un día dos rufianes lo detuvieron en la calle y lo desafiaron a pelear. Cuando Han se negó, le dieron una oportunidad. Si no iba a pelear, debería arrastrarse como un perro entre las piernas del líder de los maleantes. Para sorpresa y regocijo de los pendencieros, Han se puso de rodillas y se arrastró.

La noticia se diseminó por toda la ciudad. La gente se reía de Han y lo llamó cobarde. Nunca abrió la boca, ni una sola vez para defenderse o explicar sus acciones. La mayoría de la gente supuso que nunca llegaría a nada. Pero años más tarde, se vieron obligados a tragarse sus palabras. Han Xin logró fama como uno de los grandes guerreros de la historia china. Lo cierto es que podría haber matado a esos matones con las manos atadas. Pero Han no tenía motivo para pelear con ellos. No valía la pena tomarse esa molestia. Seguro de su propio valor, Han no sintió necesidad de probar su coraje o valentía frente a unos oponentes tan despreciables.

CIERRE SUS OÍDOS

El éxito en los negocios depende de cultivar una confianza en uno mismo tan indestructible como la de Han Xin. Nadie ha logrado un éxito importante sin soportar primero una lluvia fulminante de críticas de amigos y enemigos por igual. Se necesita una piel curtida para resistir esta clase de ataque. ¿Pero cuál es la mejor manera de cultivar esta cualidad?

El mejor método es simplemente cerrar sus oídos a las críticas. Luego de soportar salvajes ataques de la prensa durante cuatro años, Abraham Lincoln destacó en su último discurso público: "Como regla general, me abstengo de leer los informes de los ataques en mi contra, deseando no ser provocado por aquello a lo que no puedo responder correctamente".

SUS CRÍTICOS NO COMPARTEN SUS OBJETIVOS

Recuerde que las personas negativas no están en su equipo. Por lo general, buscan un resultado diametralmente opuesto al suyo. Si los escucha, terminará logrando objetivos ajenos en vez de los propios.

Por cierto, este hubiera sido el caso si Lincoln le hubiera prestado atención a sus críticos. Con todos los obstáculos en el campo de batalla, tanto la prensa como los políticos pidieron a gritos firmar la paz. Pero su idea de paz implicaba otorgar la independencia a los estados rebeldes. El objetivo de Lincoln era salvar la Unión, no destruirla. Entonces cerró los oídos a los consejos de sus críticos.

LA VISTA PUESTA EN EL PREMIO

Al igual que Lincoln, Gary Wells tenía la vista puesta en el premio. A los cuarenta y cuatro años de edad, estaba a punto de retirarse del ejército. Esa idea lo llenaba de temor. Gary sabía que su jubilación representaría solamente la mitad de su salario. Su habilidad como especialista en seguridad de las comunicaciones no sería muy útil en el mercado laboral civil.

"Había visto que muchos muchachos se iban del ejército y tomaban trabajos por menos de lo que realmente valían" dice Gary. "Como suboficial en jefe, había sido mi propio jefe durante muchos años. No quería comenzar desde abajo nuevamente, marcar tarjeta y tener a alguien que me dijera cuándo podía salir a almorzar o cuándo podía tomar vacaciones".

La única solución era trabajar por su cuenta. Gary exploró muchas opciones, entre ellas la franquicia, pero los costos iniciales le resultaron muy altos. Finalmente, se inscribió en un curso de agente inmobiliario. No parecía la opción ideal, teniendo en cuenta las ganancias estadísticamente bajas del agente inmobiliario promedio. Pero Gary creía que, si trabajaba mucho, podría superar el promedio. Los bienes raíces parecían ser su última y mejor esperanza de libertad financiera.

EL CORTE MÁS SEVERO

El destino intervino en los planes de Gary. Un amigo le recomendó que probara unos productos dietarios de Life Plus para aliviarlo de ciertos problemas de salud. Aunque Gary advierte que no se puede garantizar resultados similares para todos, él cree que los productos lo ayudaron efectivamente. De hecho, estaba tan impresionado con los resultados que decidió arriesgarse.

Nueve meses antes de su jubilación, Gary abandonó el curso de agente inmobiliario y se convirtió en distribuidor de Life Plus.

Rebecca, su novia, se enfureció. Le dijo que lo habían tomado por incauto y que los beneficios que los productos habían aportado a su salud eran sólo imaginación suya. En cuanto al *network marketing*, decía que no era otra cosa más que un esquema piramidal y que Gary estaba destinado a perderlo todo. Rebecca era agente inmobiliario. Le dijo a Gary que su mejor esperanza era terminar el curso de agente inmobiliario, obtener su licencia y comenzar a vender casas.

SÍNDROME DEL CÓNYUGE NEGATIVO

Por supuesto, Rebecca trataba de ayudar. Sólo quería salvar a Gary del dolor y la desilusión. Pero sus buenas intenciones la llevaron, sin quererlo, a poner obstáculos en su camino. Gary descubrió que su experiencia con Rebecca era común en el *network marketing*. Muchos de los asociados más prometedores de Gary abandonaron debido a la presión de su cónyuge. "Cuando esposo y esposa no se ponen de acuerdo sobre asociarse al *network marketing*, uno de ellos ganará a largo plazo" dice. "Tenemos dos fuerzas opuestas y es sólo cuestión de cuál resultará la más fuerte".

En sus propios contactos, Gary suele salirse de su libreto para hablar con los cónyuges negativos e intentar mitigar sus dudas. Generalmente, el problema es que oyeron indirectamente historias de personas que perdieron dinero en el *network marketing*. Este era el caso de Rebecca. Ganarse el apoyo de esos escépticos es un lento proceso hacia el logro de confianza, que implica explicarles la viabilidad del negocio e interesarlos en los productos. Ayudar al cónyuge positivo a ganar dinero lo más rápido posible también es clave, ya que su éxito puede neutralizar las objeciones de la persona negativa. Pero la realidad indica que esos esfuerzos suelen ser en vano. El nivel de desgaste es elevado entre los contactos con cónyuges negativos. Existen pocos factores más destructores de la voluntad de una persona que tener la oposición de un ser querido las 24 horas del día.

EL PRINCIPIO DE LA MULA DE MISSOURI

Uno de los principios clásicos de las artes marciales en Asia es absorber la fuerza del ataque del oponente y devolverla en su contra. En "*Thick Face, Black Heart*" (Rostro Impenetrable, Corazón Negro), Chin-Ning Chu destaca que muchas personas exitosas ajenas a la tradición asiática también han descubierto el mismo principio. Resalta el caso de Jim Brown, famoso jugador de fútbol, que una vez le dijo a un periodista "muchas veces cuando la gente trata de herirme me hacen más fuerte. Tomo esa energía negativa, la hago correr por mi sistema y se la arrojo de nuevo a ellos".

Gary Wells desarrolló una estrategia similar para manejar la oposición, que atribuye en parte a su crianza en Missouri. "Tenemos muchas mulas en Missouri" dice "y a veces son muy tercas. Cuando alguien me dice que no puedo hacer algo, intento hacerlo poniendo más empeño". La oposición de Rebecca estimuló a Gary para que intensificara sus esfuerzos.

LOGRAR LA. MISIÓN

Como oficial del ejército, Gary había sido instruido en los principios del liderazgo de combate. El compromiso de "lograr la misión" a cualquier costo era prioritario. El fracaso no era una opción para el ejército. En el espíritu de Rostro Impenetrable, Corazón Negro se espera que un oficial aspire a sus objetivos inflexiblemente.

Cada vez que sentía que su fe se debilitaba, Gary recordaba su misión. Contaba las semanas que faltaban para su retiro y recordaba lo que sucedería si no lograba un ingreso residual adecuado. En combate, la consecuencia del fracaso es derrota y muerte. En su negocio Life Plus, Gary sabía que fracaso significaba humillación, un mal empleo y subordinación a un jefe. "El fracaso no era una opción" recuerda Gary. "Eso era lo que me hacía seguir".

PREPARAR LA BOMBA

La recompensa al compromiso de Gary llegó lentamente. Pasó mucho tiempo preparando la bomba. "Mi primer cheque fue de casi 14 dólares" dice Gary. "El mes siguiente gané 30 dólares y el siguiente 70 dólares. Estaba trabajando mucho por menos de 100 dólares por mes". Pero en la época en que se retiró, nueve meses después, las comisiones mensuales de Gary habían aumentado a 4,000 dólares. Alcanzó una comisión de cinco cifras luego de otro año y medio.

No es necesario decir que para entonces las objeciones de Rebecca habían desaparecido hacía mucho tiempo. Un año después del retiro de Gary, se casaron. Rebecca abandonó los bienes raíces y ahora trabaja junto a Gary en su negocio Life Plus. Es difícil para Gary imaginar ahora lo que hubiera sido su vida si se hubiera rendido ante las críticas y el desánimo. Le debe todo lo que tiene a esa implacable fuerza interior llamada "Rostro Impenetrable, Corazón Negro". Como el guerrero Kung-Fu Han Xin, Gary no tuvo miedo de arrastrarse de rodillas. Al igual que Han Xin, su indestructible sentido del valor propio ha sido completamente reivindicado.

Capítulo 11

Característica Nº 5:

Actitud Positiva

En marzo de 1796, el mundo todavía no había oído hablar de Napoleón Bonaparte. Era un oficial de artillería desconocido, recientemente ascendido a general. Cuando llegó ese mes a Niza a tomar el control de sus tropas, sus propios generales lo trataron con desdén. Sabían que Napoleón nunca había liderado un ejército en combate y tomaban a mal el hecho de que había llegado a comandante en gran medida por intrigas políticas.

Menos propicio aún era el estado de las tropas. Napoleón encontró a sus hombres hambrientos y con ropa gastada. Con la orden de atacar a tropas austriacas y sardas compuestas por 70,000 hombres muy bien entrenados, y contando tan sólo con 30,000 hombres y líderes envidiosos y desleales, Napoleón se enfrentaba a un desastre seguro.

UNA PROMESA CUMPLIDA

Fue en ese momento que Napoleón demostró las excepcionales cualidades que un día lo convertirían en leyenda. Les dijo a sus tropas: "¡Soldados! Están mal alimentados y casi desnudos. Yo los voy a llevar a las llanuras más fértiles del mundo, donde encontrarán grandes ciudades y provincias ricas. Ganarán honor, fama y riquezas".

Incluso los hombres más optimistas del ejército de Napoleón deben de haber recibido esta promesa con escepticismo. Pero el impetuoso y joven general la cumplió con rapidez. Aplastó al enemigo en una serie de dieciocho batallas importantes. Originalmente sus órdenes habían sido crear una estrategia de distracción mientras la fuerza principal francesa marchaba a Viena. Pero después de derrotar al ejército principal, Napoleón se hizo cargo y marchó personalmente a Viena y así obligó a los austriacos a rendirse. Había logrado una de las grandes victorias de la historia francesa.

DAR UN EJEMPLO POSITIVO

Napoleón lideraba con el ejemplo. Su pensamiento era implacablemente optimista. Donde otros veían un ejército harapiento amenazado por el aniquilamiento, Napoleón veía una oportunidad de ganar "honor, fama y riquezas". Además de transmitir ese optimismo a sus hombres, lo reforzaba con actitudes. Quienes siguieron a Napoleón fueron recompensados con una sucesión de victorias.

La combinación de pensamiento positivo y actitud positiva resultó irresistiblemente atractiva. Inspiró a las tropas francesas y a los líderes envidiosos. Los generales que menospreciaban a

Napoleón se convirtieron en mariscales de su Gran Ejército Imperial. Encontraron su lugar en la historia siguiendo al "pequeño hombre de pelo enmarañado" que se había atrevido a liderarlos.

PRIMERO INSPÍRESE A USTED MISMO

La moraleja de la historia es que la gente lo seguirá si usted les da esperanzas. Pero primero debe inspirarse usted mismo. No puede alentar a otros si su propio pensamiento es pesimista y sombrío. El pensamiento positivo es esencial para un líder.

"La velocidad del líder es la velocidad del equipo" afirma Jim Mayer, director *senior* de ventas nacionales de *Primerica*. "Si quiere que su equipo esté entusiasmado, debería asegurarse de entusiasmarse usted primero". Jim aprendió acerca del liderazgo como atleta. Sin ningún talento especial para el básquet, Jim empezó en el fondo de su equipo. Triunfó cultivando una actitud positiva. Ahora desarrolla una especie diferente de equipo. Jim descubrió que los principios del liderazgo positivos que aprendió en los deportes se pueden aplicar con igual eficacia a los negocios.

UNA PARED DE LADRILLOS

Finalmente Jim se convirtió en jugador estrella de los equipos de su colegio secundario y de su universidad. Pero después de la universidad se sentía vacío. El básquet le había brindado una salida a su impulso competitivo. Pero el éxito resultó más esquivo en el mundo real. Fue rechazado en varios empleos de oficina. Entonces su padre, un sindicalista, le consiguió un empleo levantando periódicos en la dársena de carga del *New York Daily News*. Tenía un buen sueldo, pero sus compañeros de trabajo le dejaron en claro que no les gustaban las personas dinámicas.

"Intentaba trabajar mucho y terminar el trabajo" comenta Jim. "Pero los muchachos me decían ‘Cálmate un momento ¿a quién quieres impresionar? Nos estás haciendo quedar mal’". Sus compañeros de trabajo alargaban todos los trabajos para cobrar horas extras. Jim hacía lo que le decían. Pero anhelaba encontrar una salida para su energía. Buscaba un empleo de oficina, pero siempre se chocaba contra la misma pared de ladrillos. "Todos los puestos iniciales ofrecían algo así como 13,000 dólares por año y quizás en diez años podría ganar 25,000 dólares. Me parecía algo loco. Yo ya ganaba 18 dólares por hora en el Daily News".

"MI JUEGO ERA LA PRÁCTICA"

En ese entonces un amigo invitó a Jim a una reunión de oportunidades de *A.L. Williams*, una empresa que vendía seguros de vida mediante *network marketing*. Jim estaba entusiasmado con la idea de tener un ingreso residual y se asoció de inmediato. Pero el éxito tardaría en llegar. Estuvo muchos meses preparando la bomba. "La gente me preguntaba cuánto ganaba" recuerda. "Odiaba esa pregunta. Me mataba, porque yo no ganaba nada".

Otros podrían haberse desilusionado, pero Jim recurrió a su experiencia en los deportes. Cuando se puso a prueba por primera vez en el equipo de básquet de la secundaria, le faltaba la capacidad natural de otros miembros del equipo. Pasaba todos los partidos sentado en el banco de suplentes. "La gente me preguntaba por qué me molestaba en practicar básquet si nunca ingresaba al partido" recuerda. "Ellos no comprendían cuál era mi juego. Mi juego era la práctica".

PAZ INTERIOR

Durante un partido, Jim estaba a merced del entrenador. Lo único que podía hacer era sentarse y esperar que dijeran su número. Pero entre partido y partido, era su propio jefe. Podía practicar y ejercitarse todo lo que quisiera. Jim daba todo de sí en sus sesiones de práctica. Se convirtió en una "rata de gimnasio": el primero en llegar al gimnasio y el último en irse. Cuando era posible, se anotaba en campamentos de verano para mejorar sus habilidades.

Jim descubrió que la clave de la paz interior era dejar de preocuparse por cuándo lo dejaría jugar el entrenador. Consideraba que sus sesiones de práctica eran como partidos del equipo de la universidad. Jim competía contra sí mismo a fin de ir mejorando cada habilidad fundamental, tales como pases, disparos y avances; y a la vez ir mejorando su fuerza y velocidad con ejercicio y acondicionamiento. Cuando estaba profundamente concentrado en la práctica, Jim se sentía en paz. Se divertía tanto como los otros jugadores en el fervor del juego.

LA LIEBRE Y LA TORTUGA

Por supuesto, no lo hacía solamente por diversión. Jim sabía que el trabajo que hacía tenía beneficios a largo plazo. Lenta pero seguramente comenzó a superar a otros jugadores. "La mayoría de las personas no sigue practicando" afirma Jim. "Como yo sí seguí, superé a otras personas". También superó a muchos de sus compañeros en fuerza física. "Estaba en mejor estado físico que todos. Eso significaba que al final del partido podía correr un poco más rápido que los demás. Siempre buscaba esa clase de estímulo, para compensar lo que me faltaba de habilidad natural".

Pasó mucho tiempo hasta que el programa de mejora personal dio frutos. Jim era como la tortuga lenta de la fábula, que finalmente superó a la veloz pero complacida liebre. "Cuando estaba en segundo año del colegio secundario era uno de los dos chicos que no formaba parte del equipo" recuerda Jim. Cuando estaba en el último año del colegio fue nombrado capitán del equipo. Jim repitió el proceso en la universidad; comenzó como jugador de reemplazo y el último año llegó a capitán del equipo.

EN PLENA FORMA

Un día, cuando estaba en el penúltimo año de la universidad, de pronto el entrenador gritó el número de Jim. Él saltó del banco e ingresó al partido. Su entrenador siempre le había aconsejado tomarse tiempo para calentar cuando saliera del banco. Se suponía que debía tomarle el ritmo al

juego tocando y pasando la pelota varias veces en vez de intentar anotar directamente. Pero apenas pisó la cancha, no hubo manera de detenerlo. "Apenas salí del banco, robé una pelota, recibí un rebote y disparé" comenta Jim. "Anoté nueve puntos en dos o tres minutos. Mi entrenador decía: ¿qué diablos pasa con este muchacho?"

Así como había aprendido a convertir sus sesiones de práctica y ejercicio en un juego, Jim también había desarrollado ejercicios mentales para aliviar el tedio de estar en el banco. Se imaginaba en el partido mientras estaba sentado. Se concentraba tanto que se sentía como si ya estuviera en la cancha. Entonces, cuando ese día lo llamó el entrenador, no necesitaba entrar en calor. "Mentalmente ya estaba en el partido" afirma Jim. "Ya tenía el ritmo. Estaba en forma. No pensaba. Era totalmente inconsciente, totalmente instintivo. Una sensación increíble".

FLUIDEZ

Sin darse cuenta, Jim había ingresado al estado de máximo rendimiento conocido como fluidez. Mihalyi Csikszentmihalyi, psicólogo de la Universidad de Chicago investigó este fenómeno durante veinticinco años. Descubrió que el estado de fluidez puede lograrlo cualquiera que siga los pasos adecuados. Jim Meyer se había tropezado con estos pasos casi por accidente.

El estado de fluidez se trata de pensamiento positivo. Se trata de eliminar de la mente distracciones y desánimos. Muchos entrenadores en ventas y gurús en motivación instan a las personas a "pensar en positivo". Pero es más fácil decirlo que hacerlo. Las personas han malgastado muchísimas horas y esfuerzo intentando eliminar malos pensamientos de sus mentes solamente con la fuerza de voluntad. El doctor Csikszentmihalyi descubrió una manera más fácil y mucho más natural de mantener la mente libre de venenos espirituales.

ANSIEDAD Y ABURRIMIENTO

Csikszentmihalyi comenzó con una pregunta simple: ¿por qué hay tantas personas infelices? En la vida moderna, damos por sentado lujos que hubieran causado la envidia de emperadores romanos y reyes medievales. Tenemos televisión, calefacción central, automóviles, luz eléctrica, Internet e infinitas cantidades de alimentos exóticos y sabrosos. A pesar de todas estas ventajas "la gente termina sintiendo que ha malgastado su vida, que en vez de estar plena de felicidad pasó sus años llena de ansiedad y aburrimiento" escribe Csikszentmihalyi en su libro *Flow*.

Se dispuso a descubrir porqué. Durante veinticinco años, Csikszentmihalyi estudió y entrevistó a personas de distintos estilos de vida. Habló con conserjes, atletas, cirujanos, mendigos, madres, bailarines y profesores universitarios y le pidió a cada uno que describiera los momentos más felices de su vida. Los resultados fueron sorprendentes. La mayoría de nosotros piensa que la felicidad proviene de disfrutar el tiempo libre y el lujo. Imaginamos que una larga estadía en Hawaii, con mucha comida, sexo y tiempo libre en la playa satisfaría nuestras necesidades. Pero Csikszentmihalyi descubrió que lo contrario es verdad.

EXPERIENCIA CUMBRE

"Los mejores momentos" escribe Csikszentmihalyi, "suelen suceder cuando el cuerpo o la mente de una persona es llevado al límite en un esfuerzo voluntario por lograr algo difícil y meritorio… Esas experiencias no necesariamente son placenteras en el momento en el que ocurren. Tal vez al nadador le hayan dolido los músculos durante su carrera más memorable, tal vez le haya parecido que sus pulmones explotarían y se haya sentido mareado por el cansancio -sin embargo esos deben haber sido los mejores momentos de su vida".

Es la lucha -y no la relajación- lo que nos hace felices. Cuando estamos completamente absortos en una tarea difícil pero útil, logramos un estado que Csikszentmihalyi llama fluidez. Perdemos noción del tiempo. Nos sentimos unidos a nuestra tarea. El trabajo nos resulta tan natural como respirar. En ese estado, se sabe que algunas personas han realizado hazañas extraordinarias, inclusive sobrehumanas. Algunos compositores han escrito sinfonías de la noche a la mañana. Algunos atletas han roto récords. Algunos empresarios han cerrado importantes acuerdos. Asombrosamente, cualquiera que siga los pasos adecuados puede alcanzar este estado de máximo desempeño.

LOS SEIS PASOS HACIA EL ESTADO DE FLUIDEZ

Existen seis pasos en el camino hacia ese estado. Ellos son:

Paso Uno: Considere su Tarea como si Fuera un Juego

Lo que sea que intenta lograr, piénselo como un juego. Debería haber reglas, objetivos, recompensas y desafíos definidos. Debería haber una manera de contar el puntaje. Cuando Jim practicaba, se esforzaba por embocar más pelotas y por levantar más peso día a día. Se animaba siguiendo su progreso diario.

Paso Dos: Póngase un Objetivo Amplio

Busque dentro de su corazón las motivaciones profundas que lo impulsan al éxito. Al haber crecido en una zona dura de Nueva Jersey, Jim sabía cuánto habían sufrido sus padres cuando su hermano mayor se involucró con drogas. "Eso me llevó a querer que mis padres estuvieran orgullosos de mí" dice. De pequeño, Jim se concentró en el básquet como manera de conseguir ese objetivo. "Veía jugar a los muchachos más grandes e imaginaba que un día yo también estaría en esa cancha" comenta. "Quería ser parte de algo. Quería ser reconocido, ser alguien".

Paso Tres: Concentración

Concentración es un estado de total absorción. Desaparecen todos los pensamientos negativos y perturbadores. Se olvida todo menos la tarea inminente. Cuando Jim comenzó a jugar al básquet, no podía mantener el ritmo de los otros jugadores. En las prácticas grupales, estaba ansioso y aturdido, afligido por pensamientos negativos, como vergüenza o miedo al fracaso. Le resultaba

imposible mantener la concentración. Pero durante las largas horas de práctica solitaria, Jim podía marcar su propio ritmo. Se sentía confiado y calmo. Los objetivos que se planteaba no eran ni muy fáciles ni muy duros. Ocupaban totalmente su mente pero no lo abrumaban. Los pensamientos negativos se evaporaban. Jim estaba demasiado absorto como para abrigarlos. Sus horas de práctica las pasaba en un estado de abstracción, libre de preocupaciones, dudas, e inseguridades.

Paso Cuatro: Ríndase al Proceso

Relájese y disfrute el proceso. No se preocupe por lograr un objetivo particular. El trabajo en sí debería ser su objetivo.

Paso Cinco: Éxtasis

Cuando haya pasado los cuatro pasos anteriores, el éxtasis será consecuencia natural. Una intensa sensación de alegría y bienestar acompañará su trabajo.

Paso Seis: Máxima Productividad

El estado de éxtasis libera inimaginables cantidades de energía. Se sorprenderá de todo lo que puede lograr bajo su influencia.

Un Taxista Feliz

Según destacó Csikszentmihalyi, los principios del estado de fluidez se pueden aplicar a cualquier tarea, por humilde que sea. Conocí un taxista que los aplicaba a la normalmente frustrante tarea de navegar las calles de la ciudad de Nueva York. La mayoría de los taxistas de esta ciudad son gruñones y antipáticos, pero este hombre irradiaba felicidad. Cuando le dije a donde iba, se quedó pensando un minuto y comenzó a hablar con su marcado acento ruso. "¿Llegaremos más rápido si vamos por la autopista West Side y la calle 57, o si damos la vuelta por el FDR Drive?", se preguntó. "Creo que tardaremos veinticinco minutos por la autopista y solamente veinte si vamos por el FDR. ¿Qué le parece a usted?" Miró la hora en su reloj. Durante el camino, pensaba alegre en las diferentes rutas que había descubierto para llegar a varios puntos de la ciudad. Sabía exactamente cuántos minutos llevaba recorrer cada ruta. "Siempre pruebo estos pequeños experimentos" explicó, con una risita ahogada. Para este taxista, cada pasajero era una oportunidad de descubrir una nueva ruta y de reducir el tiempo por viaje. Estaba tan abstraído en su juego que no tenía tiempo para estar de mal humor.

VOLVER A PENSAR EN EL FRACASO

Para Jim Meyer, la clave del éxito era aprender a ser feliz, aún si fracasaba. Sus primeros seis meses en *A.L. Williams* (ahora llamada *Primerica*, después de una fusión de 1988) le brindaron amplias oportunidades de practicarlo. En ese tiempo, Jim experimentó un fracaso tras otro. Tenía veintitrés años y ninguna experiencia en ventas. Parecía que todas las personas de la oficina

ganaban dinero menos él. Jim podría haberse sentido desanimado. En lugar de eso, recurrió a la estrategia que lo había hecho exitoso en el deporte.

Jim decidió dejar de pensar en ganar. En su lugar, volcó toda su energía a mejorar día a día. En lugar de convertirse en una rata de gimnasio, se convirtió en rata de oficina. *Primerica* alienta a sus líderes a instalar una oficina de venta minorista una vez logrado cierto volumen. Sus asociados pueden usar la oficina para reuniones. Jim comenzó a quedarse en la oficina todo el tiempo que pudo, ayudando y aprendiendo de líderes más experimentados. "Mi línea auspiciante (upline) era mi salvavidas y siempre me alentaba" dice Jim.

UNA LLAMADA DE DISTANCIA

Así como antes había practicado pases, disparos y avances, Jim trabajaba implacablemente en su capacidad de contacto. Aprendió a hacer llamados, ofrecer los servicios y la oportunidad, superar objeciones y concretar. Al principio fue difícil, pero Jim no se desalentaba por el fracaso. Aprendía de cada error y se proponía que su próxima llamada sería más efectiva que la anterior.

"Con el deporte aprendí que siempre hay otro partido" afirma Jim. "Si perdemos hoy, mañana hay otro partido. Aprenda de ese partido y siga adelante". Jim también sabía que no necesitaba esperar a un nuevo partido para convertir una racha perdedora en una ganadora. "Siempre se está a un tiro de distancia de un cambio de dirección" afirma Jim. "Si está perdiendo el partido: robe una pelota, haga un tiro y estará de vuelta en el juego. Lo mismo pasa en los negocios. Cuando las cosas no andan bien, siempre se puede empezar de nuevo. Contacte a alguien, encuéntrese con alguien, haga seguimiento y mantenga una buena actitud. Está a una llamada de distancia, una cita de distancia, una persona de distancia de cambiar su vida para siempre".

MEJORA CONSTANTE

En efecto, Jim había convertido a su negocio en un juego. El objetivo del juego era mejorar la eficacia de su presentación de ventas. No importaba si la venta fracasaba. Mientras Jim viera una clara mejoría en su presentación, él se sentía ganador.

La emoción de la mejora diaria y constante -y la esperanza que mantenía en su éxito futuro- era más que una compensación por su temporaria falta de ingresos. Sabía en su corazón que si seguía practicando, un día armaría el equipo. "Seguía pensando que si me divertía sin ganar dinero, cómo sería mi vida cuando ganara dinero".

ENTUSIASMO CONTAGIOSO

Jim no tuvo que esperar mucho tiempo. Su entusiasmo era contagioso. Cuanto más absorto estaba en el "juego" del desarrollo personal, más confianza mostraba en sus presentaciones de venta. Finalmente, sus prospectos comenzaron a asociarse.

Cuando se asoció a *A.L. Williams*, el objetivo de Jim había sido ganar 500 dólares extra por mes, para poder irse de la casa de sus padres. Asumió que su negocio MLM sería una tarea de medio tiempo. Pero en su segundo año en el negocio, Jim ya ganaba más dinero en *A. L. Williams* que en su empleo diario. "En mis primeros seis meses en el negocio no gané nada" recuerda. "En el segundo año gané $70,000". Le llevó cuatro años más ganar $400,000 y seis más llegar a $900,000. Su ingreso anual finalmente superó el millón de dólares en 1998.

"Quería ganar un millón de dólares por año antes de cumplir treinta años. Me llevó hasta los treinta y siete años. Me equivoqué por siete años. Por eso, creo que soy un fracaso" dice Jim entre risas.

EL CAPULLO

El trabajo en equipo es la clave para el éxito de Jim. Como Napoleón en Niza, Jim confía en sus tropas para lograr la victoria. En el clásico estilo napoleónico, aprendió a infundir vigor a su ejército compartiendo su optimismo con ellos. Jim lo hace construyendo un "capullo" alrededor de su gente.

La oruga teje un capullo para protegerse de los depredadores mientras se convierte en mariposa. Jim cree que un líder debe construir un capullo alrededor de su equipo, como defensa contra el desaliento y el pensamiento negativo. Dentro de ese capullo, un equipo perdedor se puede transformar en uno ganador. El estado de fluidez del líder se convierte en el del equipo. "Queríamos construir una barrera alrededor de nuestro equipo" explica Jim. "No queríamos permitir que gente de afuera influyera en lo que estábamos haciendo".

TAREA EN EQUIPO

Jim comenzó por darle a su equipo un sentido de identidad. Los llamó "Los Fanáticos". Para asegurarse de que cada persona nueva se sintiera especial, Jim y sus líderes lanzaban gorros y remeras de los Fanáticos en todos los grandes eventos.

"Éramos el equipo más joven de la compañía y el más loco" afirma Jim. "Éramos el equipo más ansioso en cada evento. Ovacionábamos de pie a cada orador. Cuando uno de los nuestros era reconocido, nos volvíamos locos. La gente gritaba: "¡Vamos Fanáticos, vamos!" Era como un partido de los Knicks".

ALINEACIÓN = VELOCIDAD

Jim mantuvo a su equipo enfocado detectando y corrigiendo rápidamente actitudes negativas antes que éstas echaran raíces. De esa manera, mantenía a todos moviéndose en la misma dirección. "Un equipo de ventas es como un auto" dice Jim. "Si las ruedas delanteras están desalineadas, no se puede lograr velocidad. Alineación significa velocidad".

Luego de las reuniones de contacto, Jim llevaba a un grupo de ocho a diez líderes a un restaurante, donde hablaban y "se metían dentro de la cabeza de la gente" como él dice. La gente expresaba sus frustraciones en estas reuniones. Tal vez una persona clave había abandonado su organización. Tal vez ese mes el contacto había sido lento. Tal vez uno de sus líderes estaba deprimido y con dificultades financieras y parecía en riesgo de abandonar. Jim escuchaba todos estos problemas. Pero luego guiaba a la persona para reemplazar sus quejas por temas más positivos.

MANTENERSE EN LOS PRINCIPIOS

"Cuando la gente se concentra en algo, ese algo crece" afirma Jim. "Cuando la gente se queda estancada en algo negativo, usted debe romper ese modelo". Jim le restaba importancia al problema y se enfocaba en la solución. Decía: "entonces este hombre de su equipo está luchando ahora, como usted y yo hace unos años. ¿Cómo salimos de eso?" Prospectando, por supuesto. Metiéndonos en el estado de fluidez. Recordando que estamos a una llamada telefónica de distancia de cambiar la vida para siempre. Y así sucesivamente. "¡Exactamente!" decía Jim. "Entonces traigamos a ese muchacho y hablémosle de contactar".

Según Jim, el trabajo más importante de un líder MLM es conducir a su gente de vuelta a los principios. "Muchas veces, cuando la gente comienza a ganar dinero, comienza a pensar que tiene que hacer las cosas distintas" dice. "Complican demasiado el trabajo. Dicen: "bueno, ahora tengo a mis muchachos. Déjenme capacitarlos". Pero la gente no necesita tanta capacitación. Necesitan salir y auspiciar. En nuestro trabajo, se hace lo mismo una y otra vez, con más y más personas nuevas. Si tienen bien incorporados los principios, hacen lo mismo una y otra vez, y esto permite a su equipo duplicarse continuamente".

COMPARTIR LA VICTORIA

Cuando Napoleón marchó contra los austriacos y los sardos en 1796, su optimismo estimuló a las tropas francesas a atacar. Pero su entusiasmo hubiera desaparecido rápidamente si las cosas hubieran salido mal en el campo de batalla. La tarea de Napoleón de inspirar a sus tropas se hizo más fácil con cada victoria. No hay mejor motivador que el éxito.

En sus primeros meses de trabajo, Jim pasó mucho tiempo "vendiendo el sueño". Hablaba por teléfono todas las noches, recordándole a sus líderes que "estaban a una llamada de distancia de cambiar su vida". Pero entonces sucedió algo extraño. "Comencé a recibir llamadas en el otro sentido" recuerda. "La gente me llamaba para contarme lo bien que estaban yendo las cosas. La asistencia a sus reuniones aumentaba. Sus ingresos aumentaban. En vez de venderles yo el sueño, ellos me vendían el sueño a mi".

Para Jim, fue la victoria final. Su búsqueda de éxito había comenzado hacía mucho, cuando intentó hacer felices a sus padres triunfando en el básquetbol. Jim aún seguía esforzándose por hacer felices a los demás. Y su negocio en *Primerica* le daba una manera práctica de hacerlo.

"Es bíblico" afirma Jim. "Si das, vas a recibir. Creo que la razón de mi éxito es que me esfuerzo por ayudar a otros a lograr sus objetivos y sus sueños".

EL ESTADO DE FLUIDEZ DEL TRABAJO

"La satisfacción está en el esfuerzo, no en la realización" dijo Mohandas Gandhi. "Esfuerzo total es victoria total". Jim Meyer aprendió esta verdad directamente. Por medio del estado de fluidez, logró la felicidad cuando el éxito era todavía un sueño lejano. Cuando lo alcanzó el éxito, Jim estaba tan acostumbrado a ser feliz que casi no advirtió el cambio.

En cierto punto, los líderes de Jim le informaron que se había convertido en millonario. Su patrimonio neto superaba el millón de dólares. La mayoría de las personas hubieran destapado una botella de champaña. Pero Jim se sentía extrañamente indiferente a todo. "A veces, en los deportes, los miembros de un equipo celebran tanto cuando ganan que demuestran que no lo esperaban. Yo siempre esperé que sucediera. Para mí, era trabajar como siempre". Tal como Napoleón en Niza, Jim Meyer había imaginado "honor, fama y riquezas" donde el resto del mundo veía solamente ineficacia. Su fe le había brindado la victoria, tanto a él como a los otros. Pero el triunfo más grande de Jim no tenía nada que ver con el dinero. Ocurrió dentro del alcance de su propia mente, donde la desesperación y la frustración se transformaron en esperanza, por medio de la sutil magia del estado de fluidez.

Capítulo 12

Característica Nº 6:

Compasión

En el capítulo anterior, vimos que las actitudes positivas de Napoleón infundían vigor a sus tropas. Pero no les dio únicamente optimismo. Cuando Napoleón vio el estado patético de su ejército en Niza, emitió una ración semanal de comida y licor. Después, envió a París un mensaje con palabras fuertes, demandando mejores provisiones para sus hombres. Recién después de satisfacer estas necesidades básicas se planteó finalmente el objetivo de atacar a los austriacos.

Pensamos que Napoleón es un conquistador brutal. Y de hecho lo era. Pero sin la lealtad de sus tropas, no hubiera conquistado nada. Napoleón se ganó su lealtad demostrándole a sus tropas que se preocupaba por ellos. El Gran Ejército confiaba en que Napoleón se ocuparía de su bienestar. La noche anterior a la batalla de Austerlitz, Napoleón circuló entre sus tropas y los tranquilizó personalmente diciéndoles que, si resultaran heridos en el campo de batalla, se habían tomado medidas especiales para brindarles atención médica lo más pronto posible. Esa clase de preocupación personal construyó un lazo indisoluble entre Napoleón y sus hombres.

LA GRAN TENTACIÓN

Para un líder, es una gran tentación pensar en la gente simplemente como instrumentos o herramientas de su voluntad. Los líderes necios manejarán a su gente inflexiblemente, sin pensar en sus sentimientos o debilidades. A esos líderes les resulta difícil motivar a las personas. Siempre se cuestionan porqué su gente es lenta para responder a un desafío e incluso más lenta para seguir instrucciones. En el peor de los casos, esos líderes enfrentarán rebelión, odio y desobediencia totales por parte de sus rangos.

Sin embargo, un verdadero líder nunca permite que su gente olvide que ante todo están los intereses de ellos. Hará todo lo que esté a su alcance para facilitar sus tareas. Elogiará a su gente por sus éxitos y se culpará por los fracasos. Obligará a su gente solamente hasta donde ellos estén dispuestos a obligarse. A cambio, ellos le darán su lealtad. Trabajarán más por un líder benévolo que por un déspota.

MOTIVACIÓN PARA TRIUNFAR

Cindy Samuelson estaba motivada para el éxito. Criada en la pobreza, se había puesto como objetivo, hacerse rica a una temprana edad y estaba dispuesta a hacer casi cualquier cosa por lograr una gran riqueza. Cindy tenía apenas cinco años cuando sus padres la llevaron a Estados Unidos desde Filipinas. Su padre era un militar estadounidense y su madre era filipina. "Sentía una fascinación infantil por este país" recuerda. "Comencé a soñar cómo sería crecer y ser rica."

Pero había obstáculos en el camino. Su padre era un hombre amargo, lleno de envidia y odio hacia la gente que estaba en una mejor posición que él. "Era un hombre de extrema izquierda" recuerda Cindy. "Odiaba a los ricos. Odiaba las empresas. Incluso de pequeña, sentía que su filosofía tenía algo erróneo. No pasó mucho tiempo antes de que el padre de Cindy abandonara a la familia. Su esposa y cinco hijos debieron cuidarse solos.

UNA PROMESA DESESPERADA

La madre de Cindy consiguió un trabajo restaurando muebles que se habían quemado en incendios de depósitos. Era un trabajo duro. Sus delicadas manos se hicieron ásperas, callosas y llenas de astillas. Cindy recuerda estar en la fila de la seguridad social, contemplando con pena las manos arruinadas de su madre. "Mientras nos abrazaba a todos, sus cinco hijos" comenta Cindy. "Las lágrimas rodaban por sus mejillas".

Fue en ese momento que la madre de Cindy susurró una promesa a sus hijos. "Cuando sean más grandes" dijo "no tendrán que vivir de esta manera." Les dijo que si trabajaban mucho, nunca más deberían hacer la fila de la seguridad social. De hecho, nunca la hicieron. Al poco tiempo, la madre de Cindy consiguió trabajo en la línea de montaje de una fábrica de Motorola. Sus cinco hijos saltaban y gritaban de alegría cuando llegó al hogar con su primer pago de 60 dólares. "Era la mayor cantidad de dinero que habíamos tenido" afirma Cindy.

NECESARIO POR TODOS LOS MEDIOS

La pobreza dejó cicatriz en el alma de Cindy. Su desesperación para llegar al éxito se convirtió en una obsesión. Creció y se convirtió en una agresiva vendedora, que buscaba la venta a cualquier precio, sin preocuparse demasiado por las necesidades de sus dientes. "Había cierta dureza en mis ojos" dice "estaba hecha de acero. Me asusta. Podría haberme convertido en alguien como Leona Helmsley, una persona arrogante y odiada".

El enfoque maquiavélico de Cindy en los negocios, finalmente la puso en aprietos cuando empujó a su propio esposo a una inversión desastrosa. Bob y Cindy Samuelson habían desarrollado un exitoso negocio de depósito. Pero Cindy quería más. Trató de convencer a Bob de invertir en una compañía que vendía un producto químico para limpiar piscinas. Bob se negó porque intuía que era un mal negocio. Pero Cindy siguió y firmó el contrato sin su permiso. "Todavía no puedo creer que lo hice" se lamenta.

UNA EXPERIENCIA HUMILLANTE

Los Samuelson terminaron perdiendo sus ahorros de toda la vida, 500,000 dólares. "Liquidamos nuestros planes de pensión, vendimos nuestro negocio e hipotecamos nuestra casa" dice Cindy. "Mi esposo tuvo que salir a buscar un trabajo por la mitad de lo que ganaba antes. Estaba tan enojado conmigo que nos llevó dos años de asesoría matrimonial superarlo".

La realidad la golpeó duro un día cuando llegó a la caja del supermercado y descubrió, horrorizada, que no le alcanzaba el dinero para pagar su cuenta. Se sentía como si hubiera sido transportada de vuelta a su empobrecida infancia, por alguna diabólica perversión temporal. "Los ojos se me llenaron de lágrimas" dice Cindy. "Me sentía devastada".

VENTA AGRESIVA

El psicólogo Abraham Maslow dijo: "cuando su única herramienta es un martillo, todos los problemas parecen un clavo". Lo mismo le sucedió a Cindy Samuelson. La venta agresiva siempre había funcionado para ella en el pasado. Ahora regresaba a la misma estrategia, con la esperanza de recuperar el éxito.

Cindy estaba profundamente avergonzada por lo que había hecho. Estaba desesperada por redimirse ante su esposo. Eso implicaba reponer el dinero que había perdido. Pero la única manera que Cindy conocía para lograrlo era empleando la fuerza bruta -el mismo enfoque comercial de "no tomar prisioneros" que la había metido en problemas en primera instancia.

OBSESIÓN

Funcionó un tiempo. Cindy se asoció a una compañía de *network marketing* y comenzó a auspiciar personas. Su negocio creció rápido. Cindy intimidaba a las personas a que se asociaran con la sola fuerza de su personalidad. No aceptaba una respuesta negativa. Una vez que la gente se asociaba, Cindy las oprimía cruelmente para que fueran a auspiciar más personas. "Era una adicta al trabajo" recuerda. "Dormía nada más que dos o tres horas por noche. Estaba obsesionada. Como yo misma me exigía tanto, esperaba de los demás igual trabajo arduo."

La principal líder de Cindy era una mujer llamada Ruth. "Era un ama de casa con un gran sentido del humor. Amaba a la gente y era un encanto. Estaban todos fascinados con ella". En dieciocho meses, Ruth desarrolló una línea de asociados que representaba una gran parte de los ingresos de Cindy. Pero para Cindy, no era suficiente. "Seguía obligándola y exigiéndole. Yo era muy mandona y exigente".

CRUZAR LA LÍNEA

Un día, Cindy llegó muy lejos. Hacía varios días que presionaba a Ruth para que se contactara con un conocido que a Cindy le parecía un buen prospecto. Pero Ruth no lo había hecho todavía. En una reunión de oportunidad, justo antes de que Cindy se subiera al estrado para hablar, le preguntó a Ruth una vez más si había contactado a la mujer. Ruth dijo no. "¿En qué estás pensando?". Atacó Cindy. "Es una mujer muy inteligente y tienes acceso a ella. ¿Por qué todavía no te has preocupado?"

Ruth le dirigió una mirada vacía. "Muérete" le dijo y se fue. Cindy estaba sorprendida. "No podía creer que me había dicho eso, en mi cara, enfrente de todos. Mi primer pensamiento fue: ¿cómo se animó a hacer esto frente a toda la organización?" Pero más tarde, cuando se calmó, Cindy se dio cuenta de que Ruth tenía razón. "Fue la única persona en el mundo que tuvo el coraje de enfrentarme" dice Cindy. "Estaba desolada, porque me había dado cuenta que tenía mucha razón. Estaba tan perturbada que casi no podía pensar. Estuve cuatro meses curando mis heridas".

MOMENTO CRUCIAL

En retrospectiva, Cindy cree que su confrontación con Ruth marcó un momento crucial. Se dio cuenta que necesitaba un cambio. "Tenía que aprender a no ser un dictador" afirma. "Tenía que aprender a liderar con respeto y admiración mutua, en lugar de hacerlo con miedo y con intimidación".

Es frecuente en la vida, que no encontremos al maestro que necesitamos hasta que estemos listos para escucharlo. Así sucedió con Cindy Samuelson. Un día, asistió a una reunión de capacitación de su empresa MLM en Phoenix, Arizona, donde vive. Un exitoso líder de ventas llamado Bob Schmidt llegó a la ciudad para hablar. Entusiasmada por su mensaje, Cindy se acercó a Bob luego de su discurso y le rogó que le enseñara. Le pidió que pasara un día con ella haciendo visitas de ventas en Phoenix para intentar mejorar su enfoque.

LAS TRES LECCIONES DE BOB

Bob estuvo de acuerdo. Al poco tiempo salió a la luz el problema de Cindy. "Era tan vehemente que obligaba a la gente" destacó más tarde, en la revista *Network Marketing Lifestyles Magazine* (junio de 1999). "Los acorralaba en un rincón". Como resultado, la gente se asociaba nada más que para sacarse de encima a Cindy. Apenas se iba ella, la presión ya no existía y se olvidaban por completo de su compromiso. La red de Cindy era una puerta giratoria. Tenía una de las tasas más altas de asociación y una de las tasas de retención más bajas.

Bob le enseñó tres cosas a Cindy. Primero, le enseñó a despreocuparse: deshacerse del intenso deseo de cerrar una venta y disfrutar del proceso de la venta. Segundo, le enseñó a vender sin confrontaciones: darle lugar a la gente y respetar su espacio. Finalmente, le enseñó a construir en profundidad: establecer relaciones con los asociados de sus asociados; entonces, si perdía un líder no sería el fin del mundo. La manera en que Cindy puso en práctica estos principios en su negocio será tratada en detalle en el capítulo 17.

LAZOS DE LEALTAD

Cindy formó una sociedad con Bob que les permitió apoyarse en las fortalezas mutuas. Juntos desarrollaron una poderosa organización multimillonaria de alcance internacional. Pero no todo era un lecho de rosas. La compañía matriz quebró en 1994 debido a problemas gerenciales. En un

instante, su ingreso desapareció y quedaron sin recursos. Parecía que todos sus esfuerzos se habían malgastado.

Pero Cindy todavía tenía el activo más valioso de todos: las nuevas capacidades que había desarrollado en los años de trabajo con Bob. Ella y Bob se asociaron a una nueva compañía que no había sido probada, llamada *New Vision International*. Usando su enfoque no invasivo, Cindy pudo armar su red rápidamente, con un desgaste mucho menor al anterior. Las ventas de *New Vision* crecieron a 200 millones de dólares en cinco años, lo que convirtió a Cindy en multimillonaria y llevó prosperidad a muchas personas de su red.

AMOR DURO

"En los primeros dos años y medio de mi trabajo en el *network marketing*, mi esposo nunca me dio una palabra de aliento" recuerda Cindy. Pero ahora él cree en el emprendimiento. Con la ayuda de los ingresos de Cindy en *New Vision*, su esposo compró cuatro franquicias y ya no se preocupa por su jubilación. "Ahora puedo ser una madre presente en mi hogar" comenta Cindy.

En el libro de los Proverbios, 11,2, se dice "donde hay soberbia, habrá vergüenza; pero la sabiduría convive con los humildes". Cindy atribuye todo su éxito a esa experiencia humillante, años atrás, cuando una distribuidora llamada Ruth le deseó que se muriera. "No nos hablamos por más de un año" rememora Cindy. "Pero ella siguió con su trabajo. Ahora pienso en ella como alguien muy preciado en mi vida. Se aprende mucho más de la verdad que del falso aplauso o de los elogios falsos. Fue un momento crítico de mi carrera. Yo sufría. Y nunca habría llegado a ser tan exitosa como lo soy en este negocio si no hubiera aprendido esa lección."

Capítulo 13

Característica Nº 7:

Visión

En el verano del año 401 AC, diez mil mercenarios griegos acamparon en las afueras de Babilonia. Estaban exhaustos, hambrientos y llenos de desesperación. Habían marchado durante meses por desiertos interminables, buscando afanosamente comida mientras peleaban una batalla tras otra. Ninguno tenía un interés verdadero en aquella guerra. Eran soldados mercenarios, cobraban por luchar. Sin embargo, habían luchado con valentía para su comandante, Ciro, un príncipe persa que pugnaba con su hermano por el trono.

Ciro había muerto, asesinado en combate. Ya no tenían motivo para pelear. Lo único que querían los griegos era volver a su hogar.

Los líderes griegos llegaron a una tregua con los persas y fueron a su campamento a negociar. Los mercenarios griegos recordados -en la historia como "los Diez Mil"- esperaron ansiosamente el regreso de sus enviados. Pero esperaron en vano.

Solamente un griego, gravemente herido, volvió tambaleando al campamento. Con lo poco que le quedaba de aliento, advirtió a los Diez Mil que sus enviados habían muerto. Los persas habían asesinado a todos los miembros del grupo pacífico y ahora iban para aniquilar al ejército griego sin líder.

UNA V1SIÓN DE ZEUS

El pánico se esparció por el campamento. Consternado por el ruido de la desesperación y la confusión, un joven ateniense llamado Jenofonte se alejó del campamento y encontró un lugar tranquilo para pensar, recostarse y rápidamente se quedó dormido.

Soñó que estaba de nuevo en Grecia, mirando su casa en el campo. De repente, un rayo poderoso de Zeus crepitó en el cielo y cayó en su casa. Ante la mirada atónita de Jenofonte, una luz celestial brilló desde el interior de la casa y ardía cada vez con más intensidad. Luego se despertó.

En su libro *Anabasis*, Jenofonte no explica exactamente cómo o porqué, pero cuando se despertó de ese sueño estaba profundamente convencido de que Zeus lo había nombrado para liderar a los Diez Mil y sacarlos de Persia.

COMPARTIR LA V1SIÓN

Jenofonte no era ni siquiera soldado, sino empleado civil. Además, era joven y sin experiencia en el liderazgo de hombres. Sin embargo, de alguna manera el sueño le había dado la fe necesaria para estar a la altura de la tarea.

Jenofonte entró en acción inmediatamente. Se paró frente a los desanimados griegos y dio un discurso. Les dijo que los persas eran apenas poco más que esclavos. Sólo sabían obedecer. Sin un rey que los comandara, no eran nada. Pero los griegos eran hombres libres. Podían pensar por sí mismos. Si un líder caía, surgía otro para reemplazarlo.

"Creen que estamos derrotados", gritó Jenofonte, "porque nuestros oficiales y nuestro querido general Clearco están muertos. Pero les demostraremos que nos han convertido a todos en generales. ¡En vez de tener a un Clearco ahora tienen a diez mil Clearcos en su contra!".

UN PROPÓSITO COMÚN

La fe de Jenofonte era contagiosa. Casi instantáneamente, los soldados confundidos y desalentados se pusieron de pie vitoreando. El discurso de Jenofonte les había dado un objetivo común y una visión hacia una victoria final. Ese mismo día, los Diez Mil iniciaron una de las marchas más desgarradoras de la historia militar. No podían volver a Grecia por el mismo camino por el que habían ido porque ya habían devastado la tierra de alimentos. Entonces se dirigieron al norte con la intención de tomar una ruta indirecta de 3200 kilómetros al mar. La caballería persa los persiguió todo el camino. En las montañas de países que hoy llamamos Kurdistán, Armenia y Georgia, tribus feroces recibieron a los griegos con una lluvia de flechas mientras ellos temblaban y sangraban en la nieve. Durante todo el camino, Jenofonte los instó impregnándolos con la fe inconmovible en el triunfo.

Cuatro meses después del comienzo de su marcha atroz, los griegos llegaron a una colina. Cuando llegaron a la cumbre, comenzaron a llorar, vitorear y a gritar "¡*Thalassa*! ¡*Thalassa*! ¡El mar! ¡El mar" Eran libres. La costa marcaba el fin del territorio enemigo. Del otro lado del mar estaba Grecia. Gracias al liderazgo de Jenofonte, habían escapado de una segura exterminación.

"UNA IMAGEN DEL FUTURO"

"Donde no hay visión, la gente muere" dice el libro de los Proverbios 24:16. En el caso de los Diez mil, esa advertencia se cumplió literalmente. Sin la visión de Jenofonte para unirlos, los Diez Mil se hubieran desintegrado en una turba temeraria y alborotadora. Los persas los habrían asesinado fácilmente.

Las consecuencias del fracaso pueden ser menos nefastas en los negocios, pero una visión convincente es vital para lograr el éxito. En *The Fifth Discipline* (La Quinta Disciplina), Peter Senge, experto en gerenciamiento del MIT, define a la visión como "una imagen del futuro que anhelamos". Escribe: "Uno se ve en apuros si trata de pensar en alguna empresa que haya logrado cierta grandeza sin la presencia de objetivos, valores y misiones compartidos ampliamente por toda la organización. IBM tenía "servicio"; Polaroid tenía la fotografía instantánea; Ford tenía

transporte público masivo y Apple tenía poder de computación para la gente. Aunque son radicalmente diferentes en contenido y tipo, todas estas empresas han logrado unir a la gente en torno a una identidad común y un sentido de destino".

VISIÓN PERSONAL VERSUS VISIÓN COMPARTIDA

La mayoría de los líderes de *network marketing* tiene una visión de un tipo o de otro. Puede ser una visión a corto plazo, como "Vamos a salir todos y a encontrarnos con cincuenta personas esta semana y los vamos a hacer ingresar al negocio". O puede ser una visión a largo plazo, como: "Vamos a lograr 5 millones de dólares en volumen total". Con mucha frecuencia, la visión personal del líder no logra encender ninguna chispa en su red de distribuidores. Todos los negocios, no solamente el MLM, enfrentan este desafío. "Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se trasladan a visiones compartidas que movilicen a toda la organización" destaca Senge. "Lo que ha faltado es una disciplina para trasladar la visión individual a una visión compartida". En una organización eficaz, la visión es más que una afirmación vacía sobre una misión enviada por correo electrónico al personal. Es un sentimiento, compartido por todos los miembros del equipo, de identificación completa con el objetivo o propósito de la organización. Jenofonte tenía la habilidad instintiva de crear esa "visión compartida". Quienes aspiren al liderazgo MLM deben adquirir esa habilidad.

EL CÍRCULO DE INFLUENCIA

¿Cómo podrá Ud., siendo líder, decirle a otras personas lo que deben sentir o pensar? No puede. Aunque lo intente, no lo escucharán. Para llegar al corazón y a la mente de otras personas, debe comenzar por observar dentro suyo. En su libro "*Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*", Stephen Covey explica porqué.

Afirma que uno de los atributos clave de una persona eficaz es la capacidad de distinguir entre las cosas que puede cambiar y aquellas que no. Piense que su mundo está compuesto de dos círculos, un círculo más pequeño dentro de uno más grande. El círculo más pequeño es su Círculo de Influencia. Todas esas cosas que usted puede cambiar están dentro de ese círculo. El círculo más grande representa su Círculo de Interés. Contiene a todas aquellas cosas de las que usted se preocupa pero no puede cambiar: los impuestos, el clima, la conducta de su jefe y demás.

Las personas ineficaces pasan mucho tiempo rumiando en su Círculo de Interés. Pero "las personas activas concentran su esfuerzo en el Círculo de Influencia" escribe Covey. "Trabajan en las cosas por las que pueden hacer algo". Paradójicamente, cuanto más se concentra en su Círculo de Influencia, más crece. Su poder personal crece. Pronto descubre que puede influir en personas y hechos que solían estar fuera de su control. Su Círculo de Influencia comienza a envolver cada vez más su Círculo de Interés. De esta manera un líder comparte su visión con otras personas. Fomente esa visión dentro de usted y pronto se difundirá a los demás.

EL PODER DE CAMBIAR

Sherry Ellingson de Urbandale, Iowa, tuvo una visión. No se presentó con tanto dramatismo como la de Jenofonte. Ningún rayo de Zeus la alcanzó en medio de la noche. Pero la visión de Sherry, al igual que la de Jenofonte, tuvo el poder de cambiar su vida y la de otras personas.

Le sobrevino un día cuando le pidió dinero a su esposo. "¿Para qué?". Respondió él. Era una pregunta razonable. Sin embargo, en toda su vida de casada, Sherry nunca había tenido que contestarla. Siempre había tenido un buen ingreso como vendedora de *Airborne Express* y su propia cuenta bancaria.

Luego del nacimiento de su tercer hijo, Sherry renunció a su trabajo. El ingreso de la familia Ellingson cayó un tercio. Redujeron sus vacaciones y se mudaron a un barrio más barato. Sherry estaba dispuesta a hacer estos sacrificios, a cambio de la alegría de quedarse en su hogar con sus hijos. Pero no había contado con tener que pedir permiso para cada pequeña compra. Sherry descubrió que eso no le gustaba.

TENSIÓN CREATIVA

Su experiencia hizo que comenzara a fantasear. Sherry imaginaba una vida en la que no tenía que elegir entre ser madre y tener libertad financiera. Según su visión, podía tener ambas. Tendría la libertad de estar todo el día con sus hijos, al tiempo que percibía un ingreso importante con un trabajo desde su hogar.

Sherry había dado el primer paso para convertirse en una líder visionaria. Había recurrido al poder de la "tensión creativa". Peter Senge define a la tensión creativa como "la brecha entre visión y realidad actual". Es la diferencia entre donde está y donde quiere estar. Algunas personas se desaniman cuando descubren esa brecha. Pero las personas eficaces obtienen fuerza de este descubrimiento.

Senge equipara la tensión creativa a una banda elástica. Cuanto más amplia sea la brecha entre visión y realidad, más tirante estará la banda. La tensión se incrementa. Y, tal como lo explica Senge, solamente hay dos maneras de liberar esa tensión: "Empujar la realidad hacia la visión o empujar la visión hacia la realidad". Puede usar esa tensión para lanzarse sobre sus objetivos, como una honda. O puede permitir que lo arrastre hasta la desesperación. El primer paso hacia el cultivo de una visión personal es admitir de manera realista la brecha entre visión y realidad, y aceptarla como una fuerza beneficiosa.

LA MONTAÑA RUSA

Sherry aceptó la brecha buscando un vehículo para convertir su visión en realidad. Eligió una empresa de *network marketing* llamada *Rexall Showcase*, que vendía suplementos nutricionales. Era subsidiaria de *Rexall Sundown Inc*., formada en 1991 cuando *Sundown Vitamins* adquirió la reconocida marca de farmacias *Rexall*.

Sherry trabajó mucho preparando la bomba de agua. Entre las responsabilidades y quehaceres de ser madre, lograba trabajar veinte horas por semana auspiciando. Era un proceso frustrante. Atravesó lo que llama una "montaña rusa" de emociones, ya que la gente se asociaba a su red y luego abandonaba. Desaparecían líneas enteras de su red, después de que Sherry hubiera trabajado meses para construirla. No tenía más alternativa que volver a prospectar.

ESCLARECIMIENTO DIARIO

Según Senge, un líder visionario se reabastece todos los días. Mantiene la banda elástica tirante y un alto grado de tensión creativa al (1) "concentrarse continuamente en lo que verdaderamente quiere" y al (2) "aprender constantemente a ver la realidad con más claridad". El líder visionario nunca olvida sus sueños. Pero nunca pierde de vista la distancia que todavía debe recorrer para alcanzar esos sueños.

El negocio de Sherry siguió marchando lentamente durante dos años y medio. Muchas veces tuvo ganas de abandonar. Pero siempre recordaba sus objetivos. Se imaginaba como una madre que desde su hogar percibía un ingreso residual. Esa visión la mantenía en actividad. También la ayudaba a superar sus dudas sobre la industria MLM. Vender el servicio de entrega *Airborne Express* había sido un juego de niños comparado con el *network marketing*. Era difícil intentar convencer a la gente para que se comprometiera con una oportunidad laboral. Pero nunca pensó seriamente en volver al mundo corporativo. "Ese pensamiento me daba dolor de estómago" afirma. "De ninguna manera iba a volver a confiar en otra persona para que me pagara, o le volvería a pedir permiso a alguien para tener tiempo de ver jugar a mis hijos".

CONOCIMIENTO DE OBSTÁCULOS

Sherry siempre conservó su sueño por delante. Pero al mismo tiempo, mantenía un agudo conocimiento de los obstáculos del camino. Algo que le molestaba de su trabajo era el tiempo que tenía que pasar haciendo cosas que odiaba. "Si hay algo que nunca me gustó del *network marketing* es auspiciar" afirma Sherry. "Soy introvertida cuando se trata de conocer personas nuevas. Eso es algo duro en esta industria".

Los métodos tradicionales de auspicio que ponían como objetivos a amigos, familiares y vecinos amedrentaban a Sherry. Ella se concentraba en el mercado frío, con avisos clasificados o con envíos por correo. Estos métodos impersonales le recordaban de manera tranquilizadora la venta en el mundo corporativo. También la protegían del impacto emocional de ser rechazada por personas que conocía. Pero no podía evitar sentir que se perdía algo. Las veinte horas por semana que pasaba todas las semanas auspiciando estaban llenas de tedio y ansiedad. Si no disfrutaba de su trabajo, ¿qué sentido tenía hacerlo? Se dio cuenta que todavía estaba lejos de su sueño. Pero la distancia entre visión y realidad no hacía más que acrecentar su tensión creativa.

PRUEBA Y ERROR

"Cuando Ud. está enfrascado en una visión" dice Says Simon, presidente de *Herman Miller*, citado en *The Fifth Discipline*, "sabe qué debe hacer. Pero con frecuencia no sabe cómo hacerlo. Realiza un experimento porque piensa que lo llevará al resultado deseado. No funciona. Nuevo gasto. Nuevos datos. Cambia de dirección y realiza otro experimento. Todo es un experimento, pero no hay ninguna ambigüedad. Queda perfectamente claro porqué lo hace."

Analizado en retrospectiva, Sherry descubre que sus primeros dos años y medio en el *network marketing* fueron una serie de experimentos fallidos. Pero por mucho que se desviara del camino, el poder de su visión siempre la encaminó de vuelta. Por medio de este tipo de experimentación Sherry tropezó accidentalmente con el método que finalmente estimularía su red y la llevaría al éxito.

SIGA A SU CORAZÓN

Sherry descubrió que le gustaba Internet. Al principio, no veía conexión entre Internet y su trabajo MLM. Para ella, Internet era un lugar donde podía obtener información médica o turística, o contactarse con otras madres trabajadoras por medio de carteleras de mensajes o salas de chateo. Pronto descubrió que muchas de las personas con las que se contactaba eran buenos prospectos para su negocio Rexall.

Sherry desarrolló un sistema para prospectar online. Ingresaba a salas de chateo o a carteleras de mensajes -en particular aquellas relacionadas con salud, nutrición o trabajo desde el hogar- y comenzaba a dialogar con la gente. Si el tema era la salud, ella desviaba la charla hacia los productos Rexall. Una manera mejor de iniciar el diálogo era preguntándole a la gente acerca de su trabajo. Generalmente, hacían la misma pregunta, lo que daba a Sherry la excusa perfecta para contarles sobre su negocio MLM. Una vez que había captado su interés, Sherry avanzaba hacia el próximo paso. Cuando comenzó, pedía la dirección de sus prospectos para poder mandarles un cassette. Más adelante, puso un sitio Web y simplemente dirigía a sus prospectos a la página, donde podían obtener toda la información que necesitaban sobre Rexall e incluso podían asociarse.

ADHESIÓN VERSUS ACATAMIENTO

El auspicio online era exactamente lo que necesitaba Sherry. Le permitía llegar a un gran número de personas sin la venta cara a cara. Se dio cuenta de que si funcionaba para ella, podría funcionar para los demás. No era la única persona a la que no le gustaba el contacto convencional. Pero no podía exigirle a su red que adoptara el nuevo método. Al igual que todos los líderes, tenía que convencer a su gente de su visión.

Peter Senge lo denomina proceso de "adhesión". Adherirse significa unirse a algo por elección. Es lo opuesto de "acatamiento", que significa seguir algo porque se debe hacer. Los operarios de una fábrica tal vez vayan los cinco días de la semana, para acatar las reglas de la compañía. Pero

si quiere duplicar su productividad, probablemente deba lograr que se adhieran voluntariamente al plan.

TRES PRINCIPIOS PARA LA ADHESIÓN

Según Senge, hay tres cosas que un líder puede hacer para alentar la adhesión:

1. ***Adhiera usted primero***. Lidere el camino demostrando entusiasmo por su visión.
2. ***Sea sincero***. No insulte la inteligencia de la gente con promesas y proyecciones falsas. Presente con honestidad los problemas y obstáculos.
3. ***Deje que la otra persona elija***. Establezca su punto de vista y siga con su tarea. No ruegue, fastidie, regañe, amedrente o manipule a la gente para que lo sigan. Asegúrese que su gente sepa que son libres de decidir por ellos mismos.

"La lección más difícil que deben enfrentar los gerentes" escribe Senge, "es que, finalmente, no hay nada que se pueda hacer para lograr que otra persona se adhiera o comprometa... Los principios anteriores simplemente establecen condiciones favorables para la adhesión, pero no generan adhesión."

SOLDADOS Y CIVILES

Cuando William A. Cohen dejó la fuerza aérea y obtuvo un empleo civil como gerente, el presidente de la empresa le dijo lo siguiente. "Bien Bill," dijo el presidente, "sé que comandaste organizaciones militares, pero no es lo mismo que liderar civiles. No puedes dar una orden y esperar que ésta simplemente se cumpla."

Cohen escuchó con paciencia, pero se dio cuenta que su jefe había interpretado mal la manera de actuar de los militares. Un comandante que no hace más que ladrar órdenes rara vez obtendrá verdadera obediencia. En su libro *The American Army in France* (El Ejército Estadounidense en Francia) el general Harbord, que participó en la Primera Guerra Mundial, escribió que cada vez que se daba una orden de adelantarse en la batalla, los hombres emitían un "voto no expresado" antes de obedecer. "El ejército no se mueve hasta que el movimiento no se haya realizado" escribió Harbord. "El consenso unánime se da recién después de la cooperación entre los hombres de la tropa".

UNA ORDEN IMPOPULAR

En *The Art of the Leader* (el arte del líder), Cohen describe cómo un comandante en combate convenció a sus hombres de llevar a cabo una orden claramente impopular. Era el Coronel Pappy Boyington, comandante del famoso escuadrón de batalla Ovejas Negras, de la Segunda Guerra Mundial. Sus pilotos eran todos "ovejas negras", excluidos de otras unidades; sin embargo derribaron más aviones japoneses que cualquier otro escuadrón.

Luego de un largo y difícil día de tareas, se les ordenó a las Ovejas Negras que se retiraran a la retaguardia para un necesario descanso. La noche anterior a embarcarse, todo el escuadrón se emborrachó. Entonces el coronel Boyington recibió un mensaje por radio. "Es esencial bombardear esta noche objetivos en Rabaul". Fue a la cabaña prefabricada donde dormían sus hombres, encendió las luces y gritó: "Muchachos, ¿alguno de ustedes está bastante borracho como para venir conmigo a bombardear Rabaul esta noche? Porque eso es lo que voy a hacer y despego en quince minutos". Todos se pusieron a la altura del desafío. Algunos murmuraron: "suena divertido" mientras salían de la cama.

SOLAMENTE VOLUNTARIOS

Pappy Boyington había usado la metodología de tres puntos de Senge para lograr que su escuadrón se "adhiriera" a la misión. Primero, se había inscripto él mismo. Había demostrado claramente que iba a bombardear Rabaul, aunque no fuera nadie con él. Segundo, estaba al mismo nivel de sus hombres. Boyington no intentó moderar el problema. Reconoció que le iba a pedir a sus hombres algo loco: volar en una misión de combate en estado de total embriaguez.

Finalmente, Boyington dejó que su gente eligiera. Dejó claro que nadie estaba obligado a ir con él. Los Ovejas Negras -como la mayoría de la gente- estaban mucho más dispuestos a hacer algo si no sentían que se los obligaba.

COMPROMISO CON LA VISIÓN

Sherry Ellingson también usó el método de adhesión de tres puntos. Nunca presionó a nadie para que auspiciara online. Pero les hacía saber que ella lo estaba haciendo y les daba una imagen realista de cómo funcionaba para ella. Luego se apartó y les permitió elegir. Algunos lo intentaron; la mayoría no. Durante casi tres años, la red de Sherry siguió su curso en piloto automático, mayormente indiferentes a la Internet.

De hecho, el primer cambio importante en el negocio se dio sin la ayuda del auspicio online. Con dos años y medio en el negocio, Sherry descubrió que una línea de su red crecía más rápido que las otras. En un período de cuatro meses, las comisiones de Sherry de esa red habían crecido de 1,000 a 8,000 dólares por mes. Un ginecólogo de Augusta, Georgia, que trabajaba con su esposa, había logrado asociar muchos colegas y desarrollaba su red rápidamente.

Sherry agradecía el éxito de ese hombre. Pero ella no quería trabajar de la misma manera que el ginecólogo, usando métodos de auspicio tradicional. Sherry creía en su visión de un negocio basado en Internet. Siguió en su persecución, con la misma resolución que Pappy Boyington demostró cuando anunció sus planes de bombardear Rabaul.

REFUERZO

Según Senge, una visión se expande por una organización en un proceso de refuerzo de cinco pasos:

1. l. ***Éxitos tempranos***. La visión hace triunfar a las primeras personas que se asocian a ella.
2. Comunicación. La gente le habla a otras personas y así difunden las novedades de la visión y cómo funciona para otros.
3. ***Esclarecimiento***. Cuanto más habla la gente sobre la visión, con más claridad la comprende.
4. ***Entusiasmo***. Cuanto más claramente comprenden la visión, más entusiasmados están.
5. ***Compromiso***. La gente comienza a comprometerse con la visión. Adopta la visión ,como propia y demuestra buena voluntad para ponerse a trabajar.

La visión de Sherry de un negocio Rexall basado en Internet se diseminó precisamente de esa manera. Su tasa de éxito mediante el auspicio online se convirtió en la noticia más importante de su red. Cuanto más hablaban de eso, con más claridad comprendían cómo funcionaba y su potencialidad para impactar en su negocio. La ansiedad creció. A medida que pasaba el tiempo, más gente comenzó a comprobarlo.

ALINEACIÓN

Cuando un equipo o compañía se encolumna detrás de una visión, se dice que está alineado. La diferencia entre un equipo alineado y uno no alineado, afirma Senge, es como la diferencia entre un haz de láser y una lamparita. En la lamparita, los fotones se mueven con rapidez y se entrechocan en diferentes direcciones. Como resultado, la luz es débil. En un haz de láser, los fotones se mueven todos en la misma dirección. Toda la energía de la luz está concentrada. No se desperdicia nada. El haz es tan fuerte que puede atravesar metal sólido en algunos casos.

"La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es energía desperdiciada" escribe Senge. "Aunque los individuos trabajen mucho, sus esfuerzos no se trasladan con eficacia al esfuerzo del equipo. Por el contrario, cuando un equipo está más alineado, surge una dirección en común y la energía de los individuos se armoniza. Se desperdicia mucha menos energía."

EL MOMENTO MÁGICO

Antes de que la visión de Sherry Elingson se hiciera popular, en su red se desperdiciaba mucha energía. Cada uno seguía su propia visión. Había poco consenso en la manera de trabajar. Como resultado de eso, muchas personas elegían métodos que no eran eficaces para ellos. "Tenía una distribuidora en especial que luchó en este negocio durante tres años" recuerda Sherry. "Ponía cuerpo y alma en el trabajo. No conozco a nadie que trabajara más que ella. Pero prácticamente no tenía ganancias." Entonces la mujer comenzó a emplear las técnicas de auspicio online de Sherry. Sus ingresos se dispararon. En pocas semanas, su red creció hasta convertirse en una de las líneas más productivas de Sherry.

En toda la red de Sherry surgieron historias de éxito similares. "Otros distribuidores comenzaron a usar las mismas técnicas que yo" dice Sherry, "y obtuvieron el mismo éxito, las mismas tasas de asociados. Esto me demostró que funcionaba". Habían terminado los días en los que Sherry preparaba la bomba. De repente, se vio crecimiento en varias líneas diferentes al mismo tiempo. "Lo más frecuente era que yo hiciera muchas más llamadas de las que recibía" comenta. "Siempre tenía que asegurarme que los distribuidores hicieran lo que se suponía que debían hacer. Pero luego se revirtió. Ellos me llamaban, en lugar de tener yo que rastrearlos a ellos." Sherry estaba inundada de pedidos de ayuda en capacitación, respaldo y asociación por parte de distribuidores que de repente se vieron abrumados por prospectos interesados. "Otros distribuidores que vieron el éxito quisieron ser parte de él", comenta Sherry. En un período de seis meses, sus comisiones mensuales se quintuplicaron.

VISIÓN DESDE ABAJO

"El primer paso para manejar la disciplina de desarrollar visiones compartidas", escribe Senge, "es abandonar las nociones tradicionales de que las visiones siempre se anuncian "desde arriba" o provienen de los procesos de planificación institucionales de una organización". Un líder instruido debe mirar y escuchar, afirma Senge, para descubrir qué intenta decirle su organización. A veces las mejores ideas emanan desde abajo. En una organización sana "los individuos se sienten libres no sólo para expresar sus propios sueños, sino también, para escuchar los sueños de los demás. Al escuchar, emergen gradualmente nuevas visiones sobre lo que es posible."

Eso es lo que sucedió con Rexall. Sin darse cuenta, Sherry se convirtió en parte de un proceso mucho más amplio de "visión" que cambió la manera de hacer negocios en Rexall. Como muchas compañías MLM, por mucho tiempo Rexall había desalentado la publicidad en Internet. Tenían muy buenas razones para fomentar esa política. Una compañía puede ser considerada legalmente responsable de conducta impropia o reclamos de ganancias hechas por sus representaciones online. Muchas compañías toman la alternativa segura desalentando totalmente esa actividad.

Pero Sherry y otros líderes de ventas de Rexall estaban convencidos de que podían encontrar maneras de promover el negocio online sin generar problemas para la compañía. Investigaron y experimentaron varios métodos promocionales online durante años e hicieron *lobby* entre los ejecutivos de Rexall para lograr apoyo para prospectar *online*. Para demostrar su apoyo, los gerentes de mayor nivel respondieron con la elaboración de una nueva visión para la empresa.

REXALL.COM

En febrero del 2000, Rexall se convirtió en una de las primeras empresas importantes de MLM en mudar todo su negocio a la red. *Rexall.com* le permite a los distribuidores realizar literalmente todos los aspectos de sus operaciones por medio de Internet.

En el MLM convencional, los distribuidores compran listas de correo, publican avisos clasificados o asocian amigos, familiares y socios. En Rexall.com, usan técnicas especiales de e-marketing para encontrar líderes por Internet. Los profesionales de *network marketing*

convencionales presentan el negocio con videos, cd o cassettes, enviados por correo o entregados personalmente a sus contactos, o por medio de reuniones. Los distribuidores de Rexall.com remiten a sus contactos a un sitio Web con una presentación multimedia. Las reuniones de capacitación -aunque se siguen usando- ahora se pueden reemplazar con salas de chateo o capacitación online. Han terminado los días en los que Rexall prohibía a sus distribuidores vender y auspiciar vía Internet: ahora la empresa brinda a todos sus distribuidores un sitio Web de comercio electrónico adecuado a sus necesidades.

UNA VISIÓN CUMPLIDA

Para Sherry Ellingson, Rexall.com fue el paso final hacia el cumplimiento de su visión. Antes de que se lanzara el programa, los métodos de contacto online de Sherry cumplían nada más que con la mitad del trabajo. "Podía establecer contactos en Internet" dice, "pero una vez que los tenía, tenía que regresar al viejo sistema artesanal de mandar cassettes y material de apoyo, lograr confianza y hacer llamadas en conferencia. La magia del nuevo sistema es que todo se hace online."

Sherry no siente nostalgia de los días en los que manejaba durante horas para dar presentaciones comerciales y al llegar descubrir que no había nadie. No extraña el tiempo en que hacía grandes paquetes con cassettes y pasar horas en el teléfono cuidando su red de distribuidores. Su visión de un trabajo fácil que hacer desde el hogar se había cumplido totalmente. Ahora ella comparte con confianza esa visión con otras mujeres que están ansiosas por seguir su ejemplo de convertirse en una madre con presencia en el hogar, económicamente independiente. Como Jenofonte, Sherry mantuvo su sueño ante todas las dificultades. Al igual que los Diez Mil, finalmente llegó al mar.

Resumen Segunda Parte

Las Siete Características de un Líder MLM

Quienes aspiren al liderazgo MLM deben cultivar siete características esenciales de personalidad, tales como:

CARACTERÍSTICA Nº 1 – MOTIVACIÓN

Motivación es otra palabra para definir ambición. Es sed de triunfar, un fuego en el estómago. A diferencia de las otras siete características, es difícil adquirir motivación si no se tiene previamente. Algunas personas adquieren ambición luego de dificultades financieras o derrotas humillantes. Los impulsa la necesidad de demostrar su valor o redimirse. Pero muchos nacen con ella. La motivación brinda poder para superar obstáculos, desprenderse del rechazo y tolerar la frustración.

CARACTERÍSTICA Nº 2 – PERSISTENCIA

La persistencia es el hábito de mantener el rumbo, a pesar de todas las dificultades. Se logra dividiendo la tarea en partes pequeñas, para evitar ser abrumado. Tal como dijo "Gentleman Jim" Corbett, campeón mundial peso pesado de boxeo de 1892, "Uno se convierte en campeón por pelear un round más. Cuando las cosas se ponen difíciles, usted pelea un round más".

CARACTERÍSTICA Nº 3 – CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

La capacidad de aprendizaje es el hábito de ser humilde. Se debe aprender a seguir antes de poder liderar.

CARACTERÍSTICA Nº 4 – PIEL CURTIDA

La piel curtida es la cualidad de ser inmune a las críticas. Todos los líderes serán criticados. Como somos humanos, las críticas duelen. Pero un líder exitoso nunca cambia sus acciones para satisfacer a quienes lo critican. Entiende que lo critican quienes no comparten sus objetivos. Si Ud. escucha a sus críticos, trabajará para ellos y no en beneficio propio.

CARACTERÍSTICA Nº 5 – ACTITUD POSITIVA

El pensamiento positivo es la cualidad de ser feliz en su trabajo. Surge de estar tan profundamente absorto en lo que se está haciendo que uno no tiene tiempo de pensar en cosas desalentadoras. La mejor manera de lograr este estado es tomar su trabajo como si fuera un juego. Debería establecer reglas, objetivos y alguna manera de anotar el puntaje. Los objetivos diarios deberían ser cosas que estén bajo su control (como la cantidad de prospectos contactados), en lugar de cosas que no pueda controlar (como la cantidad de ventas que cerró). De esta manera evitará la frustración. Desafíese todos los días, a "aumentar su puntaje" un poco más que el día

anterior. Si el "juego" está organizado de manera correcta, estará tan concentrado en él que no tendrá tiempo de preocuparse por frustraciones o ansiedades.

CARACTERÍSTICA Nº 6 – COMPASIÓN

La compasión no es una emoción o un estado mental. Es una acción. Un líder gana la lealtad de sus tropas demostrando, con acciones, que cuida de los intereses de ellos. Lo hace dándoles las herramientas que necesitan para triunfar; halagando a las personas por los éxitos que logran y culpándose por sus fracasos; y obligando a la gente sólo hasta donde ellos estén dispuestos a obligarse. A cambio de estas consideraciones, la gente le dará su lealtad. Trabajarán más para un líder benévolo que para un déspota.

CARACTERÍSTICA Nº 7 – VISIÓN

La visión es la capacidad de imaginar un futuro mejor. Significa proponerse objetivos y trabajar constantemente para alcanzarlos. Un líder nunca olvida sus objetivos. Recuerda esos objetivos todos los días. Al mismo tiempo, vigila atentamente la realidad. Un líder eficaz siempre sabe con exactitud cuál es la brecha entre su visión y su realidad actual. Las personas comunes se desalientan cuando observan esa brecha, pero un líder sabe utilizarla como fuente de energía. Lo estimula a seguir luchando por el futuro mejor que imagina.

Tercera Parte

El Liderazgo al Estilo Ola 4

Las Cinco Estrategias Centrales del Liderazgo

Capítulo 14

La Habilidad de un Líder

En enero del 2000, Steven Jobs, fundador de Apple Computer, hizo un anuncio sorprendente. Aceptó formalmente el cargo de director general de Apple. Ese momento marcó el punto culminante de una de las más grandes historias de recuperación.

Quince años antes, Jobs había sido expulsado del cargo más importante de Apple. La compañía que él fundó lo había declarado incapaz de liderar. No era una cuestión de capacidad. Era evidente que Jobs era un genio. En 1977 había comenzado en un garaje, y luego de seis años, había convertido a Apple en una corporación multimillonaria, que en 1983 logró vender la misma cantidad de computadoras personales que IBM.

Pero los métodos de Jobs dejaban bastante que desear. Encerrado en su visión, Jobs solía tratar con brutal desdén a los seres humanos de menor rango. Insultaba a gritos a los ejecutivos en medio de las reuniones. Llevaba a las personas al agotamiento imponiéndoles plazos imposibles. Cuando sus propios gerentes, seleccionados por él mismo, finalmente lo atacaron en conjunto y lo expulsaron, la compañía creada por él suspiró aliviada. Las acciones de Apple se dispararon al cielo.

Pero no iba a ser removido con tanta facilidad. Estaba decidido a regresar. Al año de abandonar Apple, Jobs inició dos nuevas compañías NeXT y Pixar. Lleno de confianza, Jobs se dispuso una vez más a conquistar el mundo. Pero esta vez la tarea resultaría mucho más difícil que antes.

Jobs luchó doce años e invirtió decenas de millones de dólares propios en sus dos empresas antes de que dieran resultados. Finalmente aprendió lo que significaba preparar la bomba. En ese proceso, adquirió gran parte de la habilidad que antes le faltaba.

Una ejecutiva comentó al New York Times en 1997 que Jobs aún demostraba muchas de sus características más detestables durante los primeros años de Pixar. "Luego de que hubieras pronunciado tres palabras, te interrumpía y decía ‘OK, de esta manera veo yo las cosas’. Agregó: "Ya no es así. Escucha mucho más y está más relajado, más maduro."

Jobs había aprendido de sus errores. Seguía siendo el mismo hombre, enardecido por las mismas pasiones, impulsado por los mismos demonios. Pero había aprendido a mitigar los aspectos extremos de su personalidad con la habilidad de un líder. Y eso cambió todo para él.

Durante los doce años de ausencia de Jobs, sus sucesores en Apple Computers habían llevado la compañía a la ruina. Su participación en el mercado se había desplomado a un 3 por ciento en 1997. Había perdido aproximadamente 2,000 millones de dólares en los últimos dos años. Nadie esperaba que la compañía sobreviviera. Desesperada, la compañía que había rechazado a Steve Jobs le rogaba que volviera.

El antiguo Jobs se hubiera arrojado de cabeza. Se hubiera jactado ante la prensa de su reivindicación y se hubiera pavoneado por los pasillos de Apple Computer. Se hubiera quedado en su oficina en turnos de veinte horas y hubiera obligado a todos los demás a quedarse con él. Pero Jobs había aprendido a manejar la sutileza durante su largo exilio. Ahora complicaba las cosas a propósito.

Jobs sólo aceptó ingresar como "CEO interino" por un período indefinido. Aceptó como salario, solamente 1 dólar por año y a trabajar sólo medio tiempo. El resto del tiempo lo dedicaba a Pixar y a su familia. "Soy el CEO interino de Apple y no será para siempre" le dijo a un periodista en 1998. "Hago lo mejor que puedo. Si la gente cree que hay una solución mejor, con gusto daré un paso al costado. Con el tiempo, encontrarán a alguien que tome las riendas". Cuando Business Week le preguntó si su regreso devolvería a Apple "un sentido mágico" Jobs replicó: "Se equivoca. Esto no es la actuación de una sola persona... En esta compañía hay mucha gente talentosa..."

Durante dos años y medio, Jobs cumplió en silencio su tarea. Milagrosamente, Apple se dio vuelta. Por primera vez en años, la compañía comenzó a innovar. Vendió casi dos millones de iMac en un año, lo que la convirtió en la computadora personal más exitosa del mercado. Se estima que las ganancias del año 2000 superaron los mil millones de dólares.

Steve Jobs demostró el proverbio de Eisenhower: "El liderazgo es la única cualidad que se puede desarrollar con práctica y reflexión deliberada". Sus doce años de exilio lo habían convertido en líder. Además de dar vuelta Apple, sus otras compañías también triunfaron. NeXT Computer se había vendido a Apple en 1996 por 400 millones de dólares. La sociedad de Pixar con Disney fue el comentario de todo Hollywood, con producciones impresionantes como A Bug's Life y Toy Story 1 y 2. El joven impetuoso con un estilo de gerenciamiento áspero se había convertido en un ejecutivo hábil.

Usted puede realizar la misma transformación mágica en su propia vida. Sin importar cuántos errores haya cometido en el pasado, cuántos puentes haya quemado o con cuántas personas se haya enemistado, siempre tendrá la oportunidad de comenzar de nuevo. Es sólo cuestión de dedicarse a la "práctica" y a la "reflexión deliberada".

La sección previa se enfocaba en el carácter de un líder. Ahora analizaremos las estrategias específicas que los líderes usan para aprovechar y dirigir los esfuerzos de otras personas. He identificado tres estrategias que parecen ser usadas por casi todos los profesionales de *network marketing* exitosos. Tal vez no sea realista esperar un cambio tan mágico como el de Steve Jobs. Pero las Cinco Estrategias Clave del Liderazgo MLM lo habilitaran para hacerse cargo de su red de asociados. Ya sea que haya sido eficaz o no, en el manejo de personas en el pasado, la aplicación de estas técnicas le permitirá trabajar mejor en el futuro.

Capítulo 15

Estrategia Nº 1:

Construya un Equipo

Tal como se destacó anteriormente, el hecho de que Estados Unidos sobreviviera a la Guerra Civil se puede atribuir en gran medida a la determinación personal de Abraham Lincoln y a su capacidad de liderazgo. Pero eso no significa que Lincoln lo haya hecho por su cuenta. Tuvo mucha ayuda. De hecho, construir equipos era una de sus habilidades más importantes.

Cuando comenzó la guerra, Lincoln no tenía la gente adecuada correctamente ubicada. Se notaba en el campo de batalla. Su plan era atacar a los ejércitos del Sur agresiva y repetidamente hasta que fueran aniquilados. Pero ninguno de sus generales compartía esa visión. Como describe Donald T. Phillips, experto en gerenciamiento, en su libro *Lincoln on Leadership* ("Lincoln en relación al liderazgo"), sus estrategias eran de naturaleza consistentemente defensivas.

El general George B. McClellan se negó durante meses a atacar a los confederados. Sin la constante instancia de Lincoln, tal vez nunca hubiera entrado en combate con el enemigo. El general George Meade no era mucho mejor. Obtuvo una gran victoria para la Unión en Gettysburg. Pero después de la batalla, Lincoln se enfureció al descubrir que, en lugar de perseguir al ejército de Lee y destruirlo, Meade había ordenado a sus hombres que eliminaran "de nuestro suelo todo vestigio de la presencia del invasor".

"¿Sacar al invasor de nuestro suelo?" gritó Lincoln. "¡Dios mío! ¿Eso es todo?... ¿Nuestros generales nunca se sacarán esa idea de la cabeza? Todo el país es nuestro suelo". Como Meade no compartía la determinación de Lincoln de eliminar a los ejércitos sureños, permitió que Robert E. Lee escapara de Gettysburg con sus tropas Intactas.

ENCUENTRE A SU GRANT

Lincoln tuvo a muchos comandantes antes de decidirse por Ulysses S. Grant. Era un nombramiento controvertido. Grant era severamente criticado por sus supuestos errores, como su alcoholismo y su descuido de la vida humana (las altas cantidades de heridos en sus filas). Pero Lincoln respondió: "no puedo desaprovechar a este hombre. ¡Pelea!".

Como era un luchador. Grant atrajo a otros luchadores a su equipo, como William Tecumseh Sherman. Apenas un año después de que Grant fuera nombrado jefe del Ejército de la Unión, terminaba la guerra. Podría haber terminado mucho antes si Grant hubiera sido convocado al principio del conflicto.

Construir un equipo ganador tal vez sea el acto más importante de la carrera de Lincoln. Triunfó por su negativa a rendirse hasta que encontró a las personas adecuadas. "Siga buscando hasta que encuentre a su Grant" aconseja Phillips en *Lincoln on Leadership*.

ATRAPAR UN PEZ GORDO

Construir un equipo es tan decisivo en el *network marketing* como lo fue en el campo de batalla de la Guerra Civil. El objetivo es "atrapar un pez gordo" -otra manera de decir- "encuentre a su Grant". Significa asociar a su red a alguien que tenga recursos, contactos, energía y talento vendedor tan notable -o todo a la vez- capaz de desarrollar rápidamente una organización lucrativa bajo usted.

Así como Ulysses S. Grant atrajo comandantes agresivos hacia su equipo, como Sherman, sus "peces gordos" tenderán a atraer a otros peces gordos, que a su vez atraerán a otros. Convocar a un grupo esencial de líderes es un primer paso decisivo hacia el desarrollo de una red auto-suficiente, una que crecerá y se sostendrá por años, inclusive sin su participación.

CRUZADO DE LA AUTO-AYUDA

Mientras este libro está en proceso de impresión, un ejemplo particularmente revelador del principio de "pez gordo" está captando la atención en los medios nacionales. El pez gordo es Tony Brown, exitoso autor afro-americano, periodista y conductor del programa *Tony Brown's Journal*, el de mayor duración de PBS. Brown predica un mensaje de confianza en sí mismo, alentando a los afro-americanos a elevarse por medio de los emprendimientos. Ve al *network marketing* como una manera de poner en acción su evangelio de auto-ayuda.

Brown, distribuidor de *Pre-Paid Legal Services, Inc*., afirma: "Tengo 20,000 personas a las que ingresé en el negocio. No he encontrado otra manera (fuera de Pre-Paid Legal) donde poner a trabajar a todas estas personas negras."

Brown fue asociado por Jonathan Blount, destacado empresario afro-americano y distribuidor de *Pre-Paid Legal*. Al convencer a Brown para que se asociara a su red, Blount había atrapado a un pez muy gordo. La fama de Tony Brown y su acceso a los medios lo convertían en un auspiciador poderoso. Como sucedió con Ulsysses S. Grant, muchos de los peces que atrapó Brown fueron tan grandes, a su manera, como el mismo Brown.

LA CRUZADA

Gran parte del atractivo que Pre-Paid Legal ejerce sobre peces gordos como Tony Brown es que se vende más que un producto. Se vende una cruzada. "En Estados Unidos, en la actualidad, usted obtiene la justicia que puede pagar" explica Harland C. Stonecipher, fundador, presidente y CEO. "Estamos cambiando ese sistema, bajando el nivel para que el trabajador estadounidense de ingreso medio pueda pagar por justicia".

La compañía, con sede en Ada, Oklahoma, es una especie de servicio prepago de servicios legales. Mantiene una red de aproximadamente 30,000 estudios legales en todo el país. Por una pequeña cuota mensual, los clientes tienen acceso a una amplia gama de servicios legales, incluso revisión de contratos, preparación de testamentos y consultas telefónicas, así como cobertura parcial de juicios, accidentes de tránsito y auditorias impositivas. Las tarifas varían según el estado, pero un paquete básico (sin defensa en juicio ni cobertura impositiva) cuesta $13.95 por mes en Nueva York.

EL DESAFÍO DE LA DISTRIBUCIÓN

El concepto nació en 1969, cuando Stonecipher se vio involucrado en un choque frontal. Sus gastos hospitalarios y los daños de su automóvil los cubrió su seguro, pero no así los gastos legales. Eso hizo pensar a Stonecipher. Vendedor de seguros de profesión, concibió la idea de una prepaga legal HMO y lanzó la nueva compañía en 1972. El producto era bueno, pero el mercado era lento para responder. Luego de diez años de crecimiento lento, Stonecipher decidió probar con el MLM. Las ventas se duplicaron de 4 a 8 millones de dólares en un año. El segundo año se volvió a duplicar.

Pre-Paid Legal ahora es una de las empresas más importantes del mercado de acciones. En un período de cinco años, a partir de 1993, fue la opción número uno en la Bolsa de Valores estadounidense en términos de crecimiento de ganancias (desde entonces la compañía cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York). En 1999, la revista Money la ubicó como la decimotercera acción por desempeño en la década de los 90 (Microsoft quedó en el puesto decimoséptimo). Las ventas en 1999 fueron de 150 millones de dólares. Con un incremento del 48 por ciento en la tasa de asociaciones con respecto a 1998, la compañía ahora tiene más de 200,000 distribuidores independientes.

VOLVER A INVENTAR LA HAMBURGUESA

A Stonecipher le gusta comparar su éxito con el de Ray Kroc, el fundador de McDonald's. Y los dos hombres tienen mucho en común. Ambos triunfaron, no solamente porque vendían un producto único, sino porque encontraron una manera única de distribuirlo.

"Ray Kroc no inventó la hamburguesa" afirma Stonecipher. "No inventó el restaurante de hamburguesas. Ya existía previamente. Pero él cambió el método de entrega. Y eso fue lo que hizo de McDonald's un éxito". De igual manera, Stonecipher no inventó a los abogados ni al seguro legal. Pero, como Kroc, encontró una manera innovadora de entregar su servicio. Mientras Kroc usaba la franquicia, Stonecipher emplea el *network marketing*.

MAS ALLÁ DE MCDONALD'S

El *network marketing* se asemeja a la franquicia porque depende de una red de contratistas independientes. Esas estructuras descentralizadas le permiten a una compañía crecer a la velocidad de la luz. Tomemos el caso de McDonald's. En 1955, era un puesto desconocido de hamburguesas en California. La cadena de hamburgueserías más importante de Estados Unidos era White Castle, que tenía 27 negocios. Treinta años más tarde, McDonald's se jactaba de tener 8,278 bocas de expendio contra las 167 de White Castle.

McDonald's creció más rápido porque usó el método de franquicias. Cada vez que White Castle agregaba un negocio, tenía que invertir su propio dinero. Pero los franquiciados de McDonald's eran emprendedores independientes. Ellos pagaban los costos de inicio. Los profesionales del *network marketing* también pagan su propio camino. Se multiplican incluso más rápido que los franquiciados, porque sus costos iniciales son menores. Un franquiciado tal vez deba gastar millones para instalar un local en una zona comercial importante. El representante promedio de Pre-Paid Legal puede comenzar con 249 dólares.

Stonecipher considera al MLM como una extensión natural de la franquicia. Y él se considera como una extensión de Ray Kroc. Cada vez que necesita un consejo, recurre a su libro manchado y gastado de la autobiografía de Kroc *Grinding it Out*. Todas las páginas están llenas de comentarios subrayados y notas escritas en el margen. Un ejemplar previo del libro se desgastó por el uso constante.

"Soy discípulo de Ray Kroc" declara Stonecipher. "Su capacidad de captar contratistas independientes, lograr que sigan una serie de reglas y principios, y trabajar en forma conjunta, es única". Stonecipher cree que ha hecho algo similar con Pre- Paid Legal.

CONTROL DE CALIDAD

Por supuesto, Stonecipher no inventó el MLM, así como tampoco Ray Kroc inventó las franquicias. Ambos hombres simplemente subsanaron los defectos de un sistema existente. Pero eso fue suficiente. Inclusive hoy en día, muchas compañías dejan que sus franquiciados crezcan desenfrenados. Ray Kroc mantuvo a los suyos controlados. Los inspectores de la compañía se aseguraban de que todos los dueños de franquicias siguieran las reglas. En la actualidad, los clientes pueden esperar el mismo nivel de aseo, cortesía, calidad y servicio veloz en cualquier local de McDonald's, desde Moscú a Kuala Lumpur.

Stonecipher también mantiene un estricto control. Nombra vicepresidentes regionales en cada estado para exigir el acatamiento de los estándares de la compañía. Cualquier persona sorprendida violando reglas empresarias o burlando reglamentaciones estatales o federales es rápidamente identificado y reprendido. Si la violación es seria o recurrente, se puede separar al asociado.

El programa de control de calidad de Stonecipher se extiende inclusive a los estudios de abogados de su red. Los abogados y el personal auxiliar de las empresas participantes deben asistir a cursos de servicio al cliente dados por Pre-Paid Legal. Se pide la opinión de los clientes cada cuarenta y cinco días, para asegurarse de que la empresa satisfaga sus necesidades. Incluso

se controla el tráfico telefónico desde la sede de Pre-Paid Legal, por medio de un sistema propio que todas las empresas deben instalar.

"Los monitoreamos a diario" declara Stonecipher. "Les puedo decir cuántos llamados recibieron en un estudio de abogados en particular y cuántas veces sonó el teléfono antes de que lo atendieran en un día cualquiera. No puede sonar más de tres veces, eso es mucho. Al final del día, puedo saber cuantas personas llamaron y todavía no hablaron con un abogado. Si todas esas personas no logran hablar con un abogado, entonces vamos a controlarlo y ver porqué no lo logran".

EJERCITAR LA INICIATIVA

Mucho antes de asumir el mando del Ejército de la Unión, Ulysses S. Grant se distinguió en el campo de batalla. En 1862 recibió el apodo de "rendición incondicional" por su enérgica actitud en Tennessee. La implacable campaña de Grant contra Vicksburg cortó a la Confederación en dos. Lincoln tomó nota de esas dos victorias. Observó con cuidado a Grant durante más de dos años. Finalmente, en 1864 Lincoln designó a Grant como jefe de todas las fuerzas de la Unión.

Fue una decisión sabia. Grant de inmediato le presentó a Lincoln un plan para lanzar un ataque coordinado de todos los ejércitos de la Unión contra la Confederación. "Grant es el primer general que tuve" comentó Lincoln. "Ya saben cómo resultó el resto de la historia. Querían que yo fuera el general. Me alegra haber encontrado un hombre que pudo avanzar sin mí".

Usted reconocerá su "Grant" porque toma la iniciativa y avanza sin usted. Con poca o ninguna orden de los superiores, formulará planes y los ejecutará con vigor. Lo único que necesita es darle libertad para que haga lo que sabe mejor.

NICHOS DE MERCADO

Casi como Grant, Tony Brown tomó la iniciativa en su campaña de llevar Pre-Paid Legal Services a Nueva York.

Tradicionalmente, los profesionales del *network marketing* han considerado la ciudad de Nueva York como uno de los mercados más difíciles de penetrar. Existe el prejuicio de que los ocupados neoyorquinos no tienen tiempo de asistir a reuniones de oportunidad y que su naturaleza escéptica los hace resistentes a las ofertas de venta. Pero Tony Brown obligó a la industria a replantear su visión de la Gran Manzana. Ha convertido a Nueva York en uno de los mercados de crecimiento más rápido de Pre-Paid Legal.

Fue clave para el éxito de Brown organizar el equipo correcto. Uno de los primeros contactos que arrastró fue Ron Díaz, nativo de Trinidad que se había hecho rico en Estados Unidos mediante el MLM. "Tony Brown me llamó el domingo del Superbowl de 1997" recuerda Díaz. "Le dije que mi plato estaba lleno. No podía cuidar de otro negocio". Tony Brown, con toda su sabiduría, hizo

una pausa y dijo: "tu plato está lleno de la comida equivocada. ¿Por qué no nos reunimos y ves comida de verdad?

Díaz fue persuadido a asociarse. Llegado el momento, revisó toda su agenda y comenzó a llamar a otros líderes de ventas MLM. La combinación de la fama de Brown y la reputación en negocios de Díaz resultó un atractivo irresistible. Díaz rápidamente organizó un equipo de ventas ganador. Más de 5,000 personas se asociaron a la red de Brown en los primeros seis meses. "Nueva York de verdad despegó" rememora Stonecipher.

Posteriormente, Díaz organizó un seminario de ventas en el hotel Waldorf-Astoria de Nueva York. No quedaban lugares para sentarse en el Grand Ballroom y la asistencia superaba las 2,600 personas. Brown y Stonecipher se conocieron allí. Ambos congeniaron desde un principio. "Me cayó bien" comenta Stonecipher. "Me gustaron sus ideas. Decía "no necesitamos folletos gubernamentales. Lo podemos hacer por nuestra cuenta si nos brindan la oportunidad".

LA COBERTURA LEGAL

Al poco tiempo de asociarse a Pre-Paid Legal, Brown escuchó una historia intrigante contada por uno de sus líderes de ventas. Cuatro adolescentes negros habían sido detenidos en Nueva York. Mientras los revisaban, los policías le encontraron a uno de ellos una tarjeta de membresía de Pre-Paid Legal. "Lo apartaron y le dijeron que se fuera a su casa" comenta Brown. Los otros tres fueron llevados a la comisaría, según nos cuenta el líder de ventas.

Ese y otros incidentes dejaron a Brown pensativo. Ya había comenzado a educar a Stonecipher sobre el perfil racial: la práctica de demorar, interrogar e incluso arrestar sospechosos basándose sólo en su raza. Ahora Brown intuía una solución. Él y Stonecipher unieron sus ideas en varias sesiones de tormenta de ideas. Surgió la posibilidad de una tarjeta de membresía con un aporte extra: La Cobertura Legal.

Por un dólar extra mensual (y sin costo extra en Nueva York), quienes tuvieran una póliza recibiría una tarjeta con un número impreso de un estudio de abogados. La tarjeta advierte que "esta persona es miembro del programa Cobertura Legal y tiene acceso las 24 horas a representación legal". Se instruye a los clientes que son demorados por la policía que exhiban la tarjeta al oficial actuante. Teóricamente, disuade a los policías de detener o revisar sin causa justificada.

"La Cobertura Legal equilibra el campo de juego" afirma Stonecipher. "No necesitamos más leyes. Ya existen muchas. Lo que necesitamos es darle a la gente acceso a la ley. Y tenemos un método que funciona, mediante el sistema de libre empresa".

La Cobertura Legal no crea burocracia, no genera reglamentaciones ni derrocha la recaudación impositiva. Simplemente advierte a los policías que deben actuar con sumo cuidado. Se han vendido más de 100,000 tarjetas desde el inicio del programa. Una gran parte entre las minorías de la ciudad de Nueva York.

VENTA POPULAR

El enfoque único del MLM hacia el desarrollo de equipos ha tenido un papel preponderante en el éxito del Programa de Cobertura Legal. Por su cuenta, tal vez Pre-Paid Legal nunca hubiera reconocido a las minorías descontentas como potencial base de clientes, así como Abraham Lincoln no hubiera ganado la Guerra Civil sin Grant.

De hecho, proteger a los negros y a los hispanos del "perfil racial" está muy distanciado del enfoque inicial de Pre-Paid. Los profesionales de clase media han sido su objetivo desde el inicio. Pero el *network marketing* alienta la iniciativa individual de todos sus profesionales. Los distribuidores emprendedores, como Tony Brown, tienen la capacidad de influir en la política de la compañía con sus palabras y acciones. También tienen el mejor acceso al mercado, por su círculo de conocidos personales.

CONCENTRACIÓN TIPO LÁSER

El 80 por ciento de la línea de referidos de Brown está compuesta por afro-americanos. Este tipo de concentración tipo láser es invalorable para vender productos especializados, como la Cobertura Legal. Pero Brown lo logró sin siquiera intentarlo. "Así funciona el *network marketing*" explica Brown. "Uno se acerca a la gente que conoce y le dice: miren, tengo una buena idea. ¿Quieren involucrarse? Y su amigo se acerca a sus amigos y dice lo mismo. Si la gente asocia a amigos y parientes, siempre habrá coreanos que contacten coreanos, italianos que contacten italianos y así sucesivamente".

A menor escala, la hazaña de Brown se duplica todos los días mediante cientos de miles de distribuidores independientes de Pre-Paid, que contactan amigos, familiares, vecinos y compañeros de trabajo. Sea blanco, negro, de la ciudad, de los suburbios, clase media, clase trabajadora, famoso o desconocido, cada distribuidor puede llegar hasta el mercado más cercano a él con una precisión imposible de lograr con la publicidad masiva.

Brown puso a trabajar su línea de distribuidores. Envió a miles de distribuidores independientes a barrios de negros. Le contaron a amigos y familiares sobre la Cobertura Legal y asociaron a otros para hacer lo mismo.

Brown también publicitaba el servicio por medio de su sitio Web y su programa de radio. El diario *The New York Daily News* servicialmente publicó su teléfono en un artículo sobre el programa de Cobertura Legal. "La respuesta fue excelente" Brown dijo al Daily News en marzo "No hay ni que decirle a la gente negra que lo necesitan. Ellos preguntan: ¿dónde puedo firmar?".

Impulsado en gran medida por el boca a boca, el programa se diseminó rápidamente por Estados Unidos. "Creo que todavía no hemos visto nada" comenta Stonecipher. "La Cobertura Legal no es sólo para las minorías. Lo que estamos haciendo es cambiar la manera en que funciona el sistema. Nadie puede llamar a un abogado a las tres de la mañana, ni siquiera los ricos. Pero la Cobertura Legal le permite hacer eso".

TRABAJO EN EQUIPO

Frustrado por la falta de acción del general George McClellan, Lincoln le comentó a su amigo Orville Browning, en 1862: "estoy pensando en iniciar la campaña yo mismo". De hecho lo hizo, en mayo de ese año, tal como se cuenta en el libro de Philips *Lincoln on Leadership*. Lincoln viajó a Fort Monroe y se puso al frente de las fuerzas de la Unión. Ordenó un bombardeo de artillería a las baterías Confederadas en Sewall's Point. Luego Lincoln personalmente buscó un lugar apto para un aterrizaje anfibio. Cuando lo encontró, ordenó un ataque a Norfolk, Virginia. Triunfó y tomaron la ciudad.

Tal vez Lincoln haya recordado este incidente más tarde cuando, luego de que Meade dejara escapar a Lee en Gettysburg, se quejó amargamente ante su hijo Robert de que si hubiera estado él "podría haberlos fustigado yo mismo". Siempre es grande la tentación de un líder de inmiscuirse y hacer las cosas él mismo. Pero los líderes eficaces comprenden que se puede lograr mucho más con un equipo que haciendo todo por su cuenta. En su negocio MLM, con frecuencia se sentirá como Lincoln: rodeado de personas que no comparten su pasión e impulso. La solución no es inmiscuirse y trabajar por ellos. Es seguir buscando hasta encontrar su "Grant".

Capítulo 16

Estrategia Nº 2:

Capacite a su Gente

En algún momento de su trabajo en el *network marketing*, una mañana se despertará y dirá "¿Con quién voy a hablar hoy?" Ya le ha presentado la oportunidad a sus amigos y familiares. Sus compañeros de trabajo comienzan a caminar hacia otro lado cuando lo ven acercarse. Según usted, ha agotado todos los prospectos potenciales en su esfera personal de influencia.

Llama a su patrocinador para preguntarle qué hacer. Él le contesta impaciente que salga y comience a encontrarse con gente. En este momento muchos profesionales del *network marketing* que podrían ser prometedores y bien motivados dejan el negocio. No lo abandonan porque estén desanimados o sean perezosos, sino simplemente porque no saben qué hacer después y nadie se los dice.

Saber cómo ayudar a la gente en crisis es una habilidad clave para líderes MLM. Puede ser la diferencia entre tener una red exitosa, en la que la gente se quede durante muchos años, o tener una red puerta giratoria donde sus mejores personas abandonan y se van casi tan rápido como ingresaron.

UNA PUERTA GIRATORIA

Jerry Campisi experimentó ese fenómeno de puerta giratoria cuando ingresó por primera vez al *network marketing*. Actualmente, él y su esposa, Debbie, son distribuidores líderes de Big Planet, una compañía que vende acceso a Internet, y otros productos y servicios de alta tecnología. Pero llegar hasta allí no fue fácil.

Luego de veinte años como consultor en negocios y finanzas, Jerry pensó que conocía muy bien el mundo de los negocios. Pero sus antecedentes no lo prepararon bien para las exigencias especiales del liderazgo MLM.

"No comprendía el negocio", admite. "Todas las personas a las que escuchaba y todos los libros que leía sobre networking decían lo mismo: hable con gente que conoce y con gente de la que escuchó hablar". Jerry obedientemente transmitió estas instrucciones a sus asociados. Luego de unos meses, se dio cuenta de un problema.

“Saber cómo ayudar a la gente durante esta crisis (de la puerta giratoria) es una habilidad clave para líderes MLM”.

"Perdía gente" dice. "Chocaban contra una pared y abandonaban. La gente de mi grupo me decía que ya habían contactado a todas las personas que conocían". Para Jerry resultaba particularmente

desalentador que algunas de las mejores y más persistentes personas se fueran. Es típico que en el MLM la amplia mayoría de los networkers abandonen a los pocos días o semanas, sin intentarlo de verdad. Pero Jerry descubrió que más del 20 por ciento de sus asociados abandonaban el negocio después de estar trabajando de cuatro a seis meses. Estos no eran desertores. Eran buenas personas que no sabían qué más hacer.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La gente de Jerry necesitaba alternativas. Necesitaban métodos creativos e innovadores para encontrar nuevos prospectos. Pero el material escrito existente sobre MLM ofrecía pocas alternativas. La mayoría consistía en las mismas gastadas exhortaciones a hablar con todos los conocidos. No decían cómo ir más allá de las personas conocidas, en el amplio mundo del mercado en frío. Entonces Jerry se dedicó a diseñar su propio programa de capacitación.

Usó el método de prueba y error. Se convirtió en su propio conejito de Indias y experimentó diferentes métodos de contacto. Cualquier método que parecía dar resultado se lo transmitía a sus distribuidores y los instaba a probarlo. En un período de dos años, acumuló una lista impresionante de métodos de contacto. Cuando se le acercaba gente quejándose de que ya habían abarcado todo su círculo de influencias y se habían quedado sin contactos, Jerry les tenía una respuesta. Podía ofrecer una amplia variedad de métodos para contactar nuevas personas fuera de su mercado caliente. La gente podía elegir el método que más le sirviera.

BRINDAR ALTERNATIVAS

El simple hecho de que hubiera alternativas disponibles alentaba a muchas personas que de otra manera se hubieran estancado en el emprendimiento. Lo más importante es que una vez que empezaron a aplicar esos métodos, lograron resultados. Líneas que antes habían sido lentas, comenzaron a tomar velocidad y a crecer. Después de más de tres años en el negocio, Jerry se dio cuenta que comenzaba a ganar impulso. Había llegado su Momento Mágico.

"Mi negocio explotó" afirma Jerry. "Las ventas aumentaron un 50 por ciento. Inmediatamente comencé a retener entre un 15 y un 20 por ciento más de gente que antes". Actualmente como distribuidor de Big Planet -una empresa con sede en Provo, Utah, que vende servicios de Internet y productos de alta tecnología- Jerry encabeza una organización de ventas multimillonaria.

JUGADAS DIFERENTES PARA PERSONAS DIFERENTES

El *network marketing* tradicional obliga a la gente a moverse en un molde determinado. Todos deben trabajar de la misma manera. Eso significa trabajar en su mercado caliente y organizar reuniones de oportunidad en salones de conferencia de hoteles, donde usted debe hablar ante un auditorio. Para muchas personas, esos métodos son intimidantes. Pero eso no significa necesariamente que no puedan trabajar en este negocio.

Una vez, Jerry asoció a un hombre que había ganado dinero en la construcción y se había tomado dos años para navegar con su esposa en su yate alrededor del mundo. Estaba viviendo en su yate en Fort Lauderale, Florida, cuando Jerry lo conoció. Como el hombre no era de ese estado, no conocía a nadie allí. Además, era tímido. "Era introvertido", recuerda Jerry. "Nunca se podía acercar a nadie en frío. Era incapaz de pararse y dar una charla en una reunión".

DESATAR LA MENTE

En años anteriores, Jerry podría haber perdido a este hombre. Pero ahora Jerry ofrecía seminarios regulares de capacitación para sus distribuidores, en los que presentaba alternativas. En uno de esos seminarios, Jerry pidió al auditorio que pensaran en publicar avisos clasificados en revistas orientadas a personas con intereses especiales o contratar listas de suscriptores a esas publicaciones para lograr líderes. Como Big Planet vendía servicios de Internet, Jerry sugería revistas de computación como un buen lugar donde empezar.

El hombre tímido del yate estaba escuchando. Una idea iluminó su cabeza. Luego del seminario se acercó a Jerry y le dijo: "Usted desató algo en mi mente. Yo sé navegar. Conozco la mentalidad de un navegante. Conozco mucha gente con barcos que busca obtener un ingreso extra. Podría publicar un aviso clasificado en una revista especializada y hablar con esas personas sobre navegación y establecer un vínculo con ellos, luego ofrecerles la oportunidad. Me siento seguro en ese círculo de gente". Ese método funcionó para él. "Desarrolló un negocio gigante con esa sola idea", comenta Jerry. Al ofrecer múltiples alternativas, Jerry había estimulado al hombre para que comenzara a pensar por su cuenta.

CONVERTIR LIMONES EN LIMONADA

No debe ofrecer respuestas listas para todos. La mayoría de las personas es lo suficientemente inteligente como para recoger la pelota una vez que usted se la pasa. Si logra que la gente piense en métodos alternativos de contacto, la mayoría aportará sus propias ideas. Aplicarán su propia inventiva a su situación personal y por lo general lo sorprenderán con las maneras creativas que descubren para aprovechar incluso las circunstancias más difíciles.

Jerry recuerda a un camionero de su línea de distribuidores que pasaba la mayor parte de su tiempo manejando, de costa a costa. ¿Cómo podría hacer una persona en esa situación para vender un negocio basado en Internet? A medida que Jerry con paciencia le presentaba alternativas, la mente del camionero comenzó a trabajar.

Dos semanas después de que el hombre se asociara, Jerry comenzó a recibir llamadas de personas que el camionero había asociado. Jerry sentía curiosidad de cómo lo hacía. Lo llamó y le preguntó. "Es simple" contestó el camionero. "Soy dueño de mi propio camión y estoy en él durante todo el día. Todos los días pasan a mi lado empresarios de negocios. Entonces puse un aviso en los costados del camión y en los guardabarros que dice: 'Ahora mismo estoy ganando dinero en Internet. Si ese no es su caso, llámeme. Mi teléfono celular está encendido'." Si llama una

persona interesada, el hombre puede parar en cualquier estación, la mayoría, con acceso a Internet, y eso le permite hacer su presentación multimedia de ventas.

"No puedo garantizarle el éxito a nadie" afirma Jerry. "Lo que funciona para una persona tal vez no funcione para otra. Pero puedo ofrecer diferentes maneras de manejar el negocio, no una sola". Eso ha sido la gran diferencia en la organización de Jerry. Y podría ser la gran diferencia para usted.

AYUDA-MEMORIAS

Una de las maneras más fáciles y sencillas para ayudar a sus asociados es brindar ayuda-memorias cuando están confeccionando sus listas calientes. Todos los profesionales de *network marketing* comienzan a trabajar haciendo una lista de amigos, familiares y asociados que podrían ser buenos prospectos. Pero pocas personas se dan cuenta de lo mucho que se extiende su Círculo de Influencia. Unas pocas sugerencias útiles pueden recobrar esas memorias enterradas en el pasado y ayudar a los profesionales a duplicar o triplicar el tamaño de sus listas.

Ayuda-Memoria l - Antiguos Compañeros de Trabajo

Dígale a sus prospectos que piensen en todas las empresas en las que trabajaron en años recientes y confeccionen una lista de todos sus compañeros de trabajo en esos lugares. Es muy probable que gerentes y personas con cargos administrativos -incluso secretarias- tengan una lista amplia en sus cabezas de todas las personas que trabajaron allí. A medida que la lista crece, recuerdan a personas en las que tal vez no hayan pensado en años. Estos son todos prospectos potenciales.

Ayuda-Memoria 2 - ExVecinos

Pídale a sus prospectos que piensen en todos los lugares en los que hayan vivido en los últimos años y que recuerden su antiguo barrio y sus vecinos.

Ayuda-Memoria 3 - Estudie el Mapa

Si se ha mudado muchas veces, a veces ayuda hojear un mapa de su país. Mientras su vista recorre la página, recordará ese breve incidente cuando trabajó en esa ciudad, o ese otro lugar donde estuvo de vacaciones. Activar estos recuerdos lo ayudará a rememorar personas asociadas con esas épocas de su vida, con quienes tal vez no haya estado en contacto desde entonces.

Ayuda-Memoria 4 - Anuarios Secundarios y Universitarios

Las personas con las que fue al colegio son buenos prospectos. Con frecuencia, les interesará tener noticias de un antiguo compañero. Hojear viejos anuarios del colegio secundario y de la

universidad es una buena manera de refrescar su recuerdo de esos compañeros. También puede contactarse con la persona que esté a cargo de organizar las reuniones de su promoción. Esa persona tendrá una lista completa con teléfonos y direcciones actualizados. Si tiene un antiguo compañero a quien quisiera llamar pero no tiene la información para contactarlo, a veces puede encontrar a esa persona por Internet, en sitios como *whowhere.lycos.com*.

MERCADO FRÍO

Por más diligente que sea refrescando su memoria, a largo plazo se quedará sin conocidos. Su mercado caliente se agotará. Si quiere más socios, deberá obtenerlos del mercado frío. Eso significa encontrar y prospectar perfectos desconocidos. ¿Cómo hacerlo? Jerry Campisi ha descubierto que los siguientes métodos son eficaces para acumular socios.

Avisos Clasificados

Lamentablemente, los métodos más populares para trabajar en el mercado frío son los más costosos. "Los avisos clasificados son caros" comenta Jerry Campisi. "Es una de las maneras más caras de vender." Pero da resultados. Un aviso bien escrito puede permitirle sentarse en su casa a recibir llamados de personas interesadas. Las personas están pre-calificadas, porque nadie respondería a un aviso a menos que esté seriamente interesado en su oportunidad.

Antes de publicar avisos clasificados, consulte con su compañía. Muchas empresas de MLM estipulan que los avisos deben ser genéricos, es decir que no deben mencionar el nombre de la compañía. Otras compañías no los permiten en absoluto. Jerry enfatiza que los avisos se pueden usar para vender tanto el producto como la oportunidad. Los avisos orientados al producto se pueden publicar en secciones especiales de diarios o publicaciones especializadas, apropiadas al producto, como aquellas relacionadas con salud o belleza.

Contacto por Correo

El contacto por correo tiene muchas ventajas similares a los avisos clasificados, ya que permite prospectar desde su casa y esperar llamadas de personas interesadas. Al igual que con los avisos clasificados, quienes llamen estarán pre-calificados. A menos que tengan un claro interés en su oferta, no hubieran respondido al aviso.

Pero, como los avisos clasificados, la prospección por correo es costosa. Deberá adquirir listas de direcciones. Deberá llenar sobres con folletos, videos y audios, los cuales deberá pagar y luego también deberá pagar el franqueo. Inclusive después de gastar todo ese dinero, tal vez no obtenga buenos resultados. El contacto por correo es una forma de arte. Se necesita capacidad para escribir una carta comercial efectiva y seleccionar bien a los destinatarios: "Si usan el correo, es importante no enviar correos masivos a personas no calificadas" comenta Jerry. "No envíe correo indiscriminadamente. La lista debería tener objetivos".

Sugiere que quien intente contactar por correo debería ir a la biblioteca primero, leyendo libros sobre el tema y revisando qué listas están disponibles.

Prendedores

Un método de publicidad que no cuesta casi nada es usar un prendedor. "Mucha gente se ríe de los prendedores" afirma Jerry "pero pueden generar una respuesta". En su negocio de Big Planet, Jerry recomienda prendedores que digan algo así como:

"Estoy ganando dinero con Internet. Si usted no, pregúnteme cómo lo hago".

"Si logra que una persona responda a un prendedor, entonces ya logró el 50 por ciento de la venta" dice Jerry. "Usted sabe que está calificada".

Camisetas

Como los prendedores, las camisetas con su mensaje publicitario se pueden producir a muy bajo costo. Jerry recomienda asistir a eventos donde es probable que conozca prospectos, como exposiciones y ferias, y caminar por el lugar con la camiseta puesta. "Vaya adonde sienta que está su mercado" opina Jerry, "y su camiseta hablará por usted".

Calcomanías

Consulte con su compañía antes de usar calcomanías. Muchas compañías prefieren que esta forma muy abierta de publicidad se haga de manera genérica, sin usar el nombre de la empresa. Inclusive en ese caso, puede atraer muchos prospectos. "Su auto va donde usted vaya" dice Jerry. "Puede estar haciendo publicidad aún cuando su automóvil esté estacionado todo el día." También recomienda ubicar mensajes publicitarios en los protectores de los parabrisas.

LLAMADAS EN FRÍO

Las llamadas en frío -otro nombre que se da a las visitas a perfectos desconocidos- intimida a muchos vendedores. Pero puede ser eficaz, especialmente si elige a sus prospectos con cuidado. Algunos de los métodos más exitosos de Jerry Campisi implican concentrarse en grupos seleccionados de personas para una campaña de llamadas en frío.

Casamientos Publicados en Diarios Locales

Las parejas jóvenes que recién se inician son prospectos excelentes. Tienen energía, ambición, muchas esperanzas y por lo general, necesidad económica. Los casamientos se informan regularmente en los diarios locales. Jerry recomienda consultar en las bibliotecas, los registros de

parejas casadas en los últimos seis meses, que se conservan en los archivos microfilmados de los periódicos.

"Retrocedo seis meses porque quiero acercarme cuando estén algo instalados" explica Jerry. Los llama y dice: "Miren, sé que se casaron hace seis meses y los felicito. Probablemente ambos trabajen ahora pero, ¿les interesaría analizar un negocio de Internet que podrían manejar desde su hogar por su cuenta? Si en algún momento deciden tener hijos, uno de sus ingresos cesará y de esta manera podrían tener todavía una fuente de ingresos". Jerry informa altas tasas de éxito en llamados en frío a parejas recién casadas.

Quiebras

La mayoría de los profesionales de *network marketing* no sospechan que las personas que han ido a la quiebra son grandes prospectos. "El que hayan quebrado no significa que sean malos empresarios" comenta Jerry. "Tal vez hayan ido a la quiebra por un problema con un socio, un divorcio. Podría ser la economía. Son distribuidores potenciales de consideración porque quieren recobrar su anterior estilo de vida".

Con frecuencia, encuentra a esa gente haciendo trabajos temporarios para sobrevivir. Generalmente buscan una salida. Como profesional del *network marketing* usted tiene una oferta ideal para esa gente: una oportunidad comercial con una parte positiva muy importante y una parte negativa mínima: alto potencial de retorno, baja inversión.

En muchas comunidades, las quiebras comerciales están registradas en bibliotecas en microfilmaciones. Jerry recomienda comenzar con las quiebras de los últimos seis meses, así la persona tuvo tiempo de superar el impacto inicial y comenzar a pensar su próximo movimiento. Las quiebras de bienes raíces suelen estar registradas en la municipalidad. "Si usted tenía una propiedad e incumplió, está registrado en algún lado", afirma Jerry.

Una vez que tiene a sus prospectos, tome el teléfono y comience a hacer llamados en frío. Jerry les dice a sus prospectos que hayan quebrado: "Sé que usted ha sido un empresario de mentalidad abierta. Tengo un negocio con importantes beneficios y poca inversión. No sé si es el momento oportuno, pero ¿estaría interesado en verlo? Una sorprendente cantidad responde de manera positiva, comenta Jerry.

Personas que se Relacionan con Empresarios

Jerry recomienda concentrarse en vendedores que les venden a empresarios. Una vez que asoció a esa persona, los clientes de ella se convierten en prospectos de su equipo. En este grupo, Jerry incluye a agentes de seguros, corredores de bolsa, agentes de bienes raíces, inclusive vendedores de automóviles. "Me gusta buscar a las personas que son líderes en estas industrias, porque sé que el 20 por ciento de ellos no son felices" dice Jerry. “Generalmente quieren más, o no quieren trabajar los fines de semana, o lo que sea”.

En muchos casos, se puede buscar a estas personas simplemente en las Páginas Amarillas de la guía telefónica y comenzar a llamar. Pero las visitas personales también son eficaces. En el caso de los vendedores de automóviles, por ejemplo, a Jerry le gusta aparecer en el salón de ventas, especialmente en los de los automóviles más caros. Al percibir a Jerry como potencial cliente, el vendedor se acercará. Una de las primeras cosas que probablemente preguntará será: "¿a qué tipo de negocio se dedica usted?".

"Está intentando contactar con usted y descubrir si es apto para comprar el auto" explica Jerry. Entonces usted le cuenta sobre su negocio, le dice que busca representantes de ventas en la zona y le pregunta si está interesado en diversificar su ingreso. Si él decide asociarse a su negocio, usted tiene suerte. La mayoría de los vendedores de automóviles tiene listas de personas importantes, muchas de las cuales son empresarios destacados.

Administradores de Bienes Raíces

En el *network marketing*, siempre ayuda tener acceso a grandes cantidades de personas. Los administradores de bienes raíces tienen acceso a más personas que la mayoría, porque conocen a todos los que viven o trabajan en los edificios que administran. Jerry recomienda simplemente llamar a los complejos de edificios y preguntar por los administradores. También se pueden encontrar listas de administradores en ciertas bibliotecas.

NETWORKING O "EL ENFOQUE SOCIAL"

Este enfoque implica ubicarse en situaciones sociales y relacionarse con la gente, presentándoles la oportunidad. Este tipo de situaciones varía de un negocio o seminario motivacional a una iglesia, escuela o evento comunitario.

A continuación, algunos ejemplos.

Caminar y Hablar

Esto significa sencillamente caminar en zonas muy concurridas donde es probable encontrar profesionales -por ejemplo, plazas o centros comerciales donde la gente se reúne en el horario de almuerzo, o exposiciones financieras u otras actividades- y entablar diálogo. Se puede emplear un enfoque indirecto, en el que usted contacta a la persona entablando un diálogo sobre otro tema, o el enfoque directo, en el que sencillamente le dice a la persona concretamente que le gustaría interesarlo en una oportunidad comercial.

El objetivo no es involucrar a la persona en una conversación prolongada (que a muchos prospectos le puede resultar molesta) sino simplemente intercambiar tarjetas comerciales y, con suerte, dejarle algún elemento, tal como un video, cassette o un CDROM en forma de tarjeta (ver "herramientas" más adelante).

"No haga la venta en ese momento" advierte Jerry. "El objetivo es intercambiar tarjetas comerciales. Y debería usar una tarjeta genérica, es decir que no diga mucho, para lograr que lo llamen. Si les dice todo, entonces no necesitan volver a hablar con usted, porque pueden decidir basándose en la información que usted les da. Es difícil explicar su producto o servicio en poco tiempo."

Por supuesto, este tipo de acercamiento requiere un carácter sociable y en algunas zonas funciona mejor que en otras. Si usted arrincona a alguien en la calle en pleno Manhattan, por ejemplo, su prospecto puede reaccionar aferrándose a su billetera o buscando un policía. Pero Jerry dice que el método es sorprendentemente eficaz en ambientes con menor presión, donde a las personas no les molesta que se les acerquen.

"Personalmente, me gusta ir a los seminarios de motivación o a los de bienes raíces" comenta Jerry. "La gente va a esos eventos porque quiere mejorar su situación". Las *happy hours* después del trabajo en ciertos bares son un buen campo de cacería, según Jerry.

Estilo de Vida de un Networker

En el networking social, el objetivo es lograr que su prospecto le pregunte a qué se dedica usted. Una buena manera de lograr esto es preguntarle en qué trabaja él. Después de contarle, seguramente le preguntará a usted lo mismo.

Si Jerry logra que un prospecto le haga esa pregunta, suele responder diciendo "***Tengo el estilo de vida de un networker***". La persona le preguntará qué quiere decir. Esa es su puerta para comenzar a explicar su negocio de *network marketing*. Si detecta interés, puede ir directo al negocio. Pregúntele si puede disponer de dinero extra. Pregúntele si puede escuchar un cassette en su auto mientras vuelve a su casa. Y, bajo cualquier circunstancia, intercambie tarjetas comerciales.

Asóciese a Clubes e Instituciones

Una buena manera de conocer gente es asociarse a clubes, clubes femeninos o a la cámara de comercio local. Esos clubes alientan a que los nuevos miembros se presenten en las reuniones. Esto le brinda una excelente oportunidad de venta. "Yo no haría una venta concreta en esa situación" dice Jerry. "Simplemente dígales que usted es un nuevo miembro y explique lo que tiene, de manera más informativa o explicativa que vendedora". Dígales lo suficiente como para despertar curiosidad. Por medio de esos clubes es posible llegar a líderes comerciales y comunitarios, con un amplio círculo de influencia.

Hable en Reuniones de Desayuno

Muchos clubes y organizaciones auspician reuniones en desayunos dedicados a un tema. Ofrézcase como orador en esos eventos y hable sobre su producto o servicio. Sea informativo. No

haga venta evidente. Si vende servicios de Internet, hable sobre Internet. Si vende productos nutritivos, hable sobre temas de salud. Dígales lo suficiente para despertar curiosidad sobre su producto u oportunidad. Quienes estén interesados se le acercarán después de su charla.

EVENTOS PROACTIVOS

Por supuesto, no tiene que esperar a que otra persona organice un evento. Puede ser proactivo y organizar el suyo. Jerry y su equipo han tenido éxito con los siguientes conceptos:

Almuerzos Empresarios o Comerciales

Organice un almuerzo de trabajo, donde usted sea el orador principal. Invite a la gente ofreciéndoles un almuerzo gratis. A los restaurantes les agradará llegar a un acuerdo y cederle un salón privado ya que trae tantos comensales. Si el evento está bien organizado, el dinero que gane asociando personas compensará ampliamente el costo del almuerzo. También puede dividir el costo del almuerzo entre sus líderes que asistan ya que ellos también lo usarán como terreno de prospección.

A los profesionales les gusta asistir a almuerzos donde saben que se encontrarán y se relacionarán con sus pares. Puede intentar dedicar ciertos almuerzos a profesiones en particular, como agentes inmobiliarios o contadores.

Seminarios

La clave del marketing a través de seminarios es brindar valor real para sus clientes. Nadie quiere esforzarse por asistir a un seminario si el evento no es nada más que un intento de venta camuflado. Su objetivo debe ser asegurar que las personas se vayan satisfechas, compren o no el producto o servicio que usted vende, se asocien o no a su red.

Como ejemplo, Jerry señala a un líder de su línea que aprovecha su experiencia en Internet. Este hombre ofrece seminarios gratuitos sobre instalación y manejo de un sitio Web. Invita a empresarios locales y publicita sus seminarios en el diario. Más allá de que los asistentes se suscriban finalmente a su servicio de Internet o se asocien a su organización, todos reciben aquello que fueron a buscar: “aprender cómo instalar una página Web”.

"Al igual que en los grupos de ayuda, la clave para vender por medio de seminarios es brindar valor real a sus clientes."

"Les enseña lo que prometió enseñarles" comenta Jerry. "Pero ahora tiene una base de clientes empresarios que van a ingresar en Internet. Luego hace un intercambio de negocios con ellos por correo. Si están interesados en ganar dinero en Internet, él ya se ha relacionado con ellos."

HERRAMIENTAS DE VENTA

Fundamental para su éxito en el networking -ya sea en eventos sociales o proactivos- es tener las herramientas de venta adecuadas a su disposición. Cuando encuentra a un prospecto interesado, debería tener a mano alguna clase de material promocional para entregarle. A continuación, algunos ejemplos:

Tarjetas Profesionales

Una tarjeta comercial es la herramienta básica de contacto. Pero muchos profesionales de network marketing la descuidan. Realizan tarjetas baratas, poco originales que no impresionan o, peor aún, causan una mala impresión. Debería considerar a sus tarjetas como una importante publicidad para su producto y oportunidad.

"Personalmente, creo que no debería poner en su tarjeta nada que no le parezca profesional a su potencial cliente o distribuidor" dice Jerry. "Si va a tener tarjetas comerciales, hágalas profesionales. No ponga su nombre nada más. Dígales algo que los aliente a responder."

"Debería considerar a sus tarjetas como una importante publicidad para su producto y oportunidad."

A modo de ejemplo, Jerry sugiere: "La oportunidad comercial más importante del nuevo milenio", "Llame a nuestra línea habilitada las 24 horas", "Viva saludable y prospere", "Mejore su salud y gane dinero al mismo tiempo", "aproveche hoy la tecnología del mañana".

Tarjeta Comercial con Foto

Con un poco más de dinero, puede engalanar su tarjeta con una foto. "Hay mayor respuesta a una tarjeta con foto que a una común", declara Jerry. Una foto suya también ayuda a crear una conexión con su prospecto. También puede poner una foto del "*estilo de vida*": una imagen de su casa, tal vez, o alguna otra escena que evoque el estilo de vida próspero que los profesionales del *network marketing* exitosos pueden disfrutar.

Tarjeta Comercial Sonora

Si de verdad quiere ser elegante, puede hacer tarjetas comerciales que reciten un mensaje grabado de quince a veinte segundos presionando un botón. Un pequeño chip ubicado en la parte posterior guarda el sonido. Puede decir algo tan simple como “Hola, soy Jerry Campisi. Si le interesa sacar provecho de una de las tendencias económicas más importantes de Internet, llame a nuestra línea de información las veinticuatro horas…” y demás. “Es algo único”, dice Jerry. “No la van a descartar”.

Tarjeta Comercial en CD-ROM

La tarjeta comercial más moderna es la llamada tarjeta comercial en CD-ROM. Es un CD-ROM que se puede poner en cualquier computadora. Pero es pequeña como una tarjeta comercial normal. Si la pone en su computadora personal le dará una presentación multimedia de gran envergadura sobre su producto u oportunidad. *Video Plus*, de Lake Dallas, Texas, es una compañía que produce esas tarjetas.

Tarjeta Comercial con Correo de Voz

Haga tarjetas comerciales que promuevan su producto, servicio u oportunidad. La tarjeta debería incluir un número telefónico habilitado las veinticuatro horas, preferiblemente gratuito, al que la gente pueda llamar para obtener más información (en lo posible con una oferta de catálogo gratuito, como otro estímulo para que llamen).

Cuando llaman, escuchan un menú de correo de voz. Si presionan el número uno, escucharán un mensaje grabado de tres minutos dándoles un panorama del negocio. Si presionan dos, escucharán una tele-conferencia prepaga de veinte a treinta minutos (ver "tele-conferencia" más adelante) en vivo. El número tres puede ofrecer una explicación del plan de compensación. El número cuatro los remitirá a un sitio Web (ver "promoción en sitio Web"). El número cinco le dirá cómo comenzar. El número seis presentará testimonios grabados de clientes satisfechos o distribuidores exitosos. El número siete los guiará a un sistema de Fax a pedido (ver "Fax a pedido").

El contacto por correo de voz ahorra mucho tiempo. Ayuda a llegar a más gente, porque es automático y no tiene que explicar todo usted mismo. Además, califica de antemano a sus prospectos. Quien llame a un número gratuito, escucha la información y luego lo vuelve a llamar seguramente está interesado seriamente en el negocio. Los desinteresados se apartarán antes de que usted pierda tiempo con ellos.

Video

Una excelente manera de seleccionar prospectos interesados es pedirles que vean un video promocional. Este puede ser un video corporativo producido por su empresa para promocionar su producto u oportunidad, o un video genérico, como los realizados por Brilliant Compensation (www.brilliantcompensation.com) que promueve el *network marketing* en general como profesión viable y potencialmente lucrativa.

Pregúntele a sus prospectos si están interesados en diversificar su ingreso con una oportunidad comercial propia, desde el hogar y de medio tiempo. Luego, pregúnteles si es el momento oportuno. En otras palabras, ¿Están dispuestos a ponerse en acción, si surge la oportunidad correcta? Si la respuesta es afirmativa, probablemente valga la pena darle un video. Pídales que lo miren dentro de un cierto límite de tiempo, por ejemplo tres días, luego de los cuales usted los

llamará. Si lo ven, son buenos prospectos. Si siguen dando excusas para no verlo, no pierda su tiempo. No están verdaderamente interesados.

Cassette de Audio

Use el cassette de audio casi de la misma manera en que usa el video cassette. La ventaja del cassette es que muchas personas pueden escucharlo en sus autos. Puede sugerirles que lo escuchen mientras se dirigen a su trabajo. Es más fácil para mucha gente y exige menos compromiso de tiempo que ver un video en su hogar.

Revista de la Compañía

La principal desventaja de un video o un cassette de audio es que la gente debe hacer un esfuerzo para verlo o escucharlo. Tienen que llevarlo a su casa, tenerlo hasta que estén listos para verlo o escucharlo y finalmente ponerlo en el equipo. Surgirán muchas oportunidades mientras tanto para que los prospectos pierdan el cassette o se olviden de él.

Una revista lujosa, por otra parte, causa impresión al instante. Apenas la deposita en manos del prospecto, ven que es atractiva, brillante y con aspecto profesional. Es un signo de ratificación "de un tercero". Le muestra a los prospectos que usted no es un individuo en solitario. Usted representa a una organización que publica una revista atractiva. Aunque nunca la abran, ya tienen la impresión de que su argumento de ventas tiene solidez y esa impresión permanece.

Muchas compañías de MLM publican revistas o boletines mensuales, con información sobre productos y sobre la empresa, así corno descripciones de distribuidores exitosos. Siempre tenga algunas a mano para sus prospectos. Y recuerde adherirle su tarjeta comercial.

Calendarios Promocionales

Muchas empresas convencionales regalan calendarios con publicidad propia al comienzo del año. Los profesionales del *network marketing* también usan este método promocional clásico. Busque en la guía, en las páginas amarillas en la sección "publicidad especial" o vaya a una imprenta. Asegúrese de que el calendario lleve su nombre, teléfono y otra información para contactarlo. Es menos probable que la gente descarte un calendario atractivo que cualquier otra cosa que reciba.

SEGUIMIENTO

Una vez que la gente respondió a sus herramientas o a su promoción oral, ¿qué debe hacer usted? El seguimiento es el momento de la verdad en el *networking*.

Presentaciones Individuales

Lo ideal es una reunión individual con el prospecto, donde usted le presenta la oportunidad. Esta reunión se puede realizar personalmente o por teléfono. El simple hecho de concertar esa cita pone a prueba la determinación de su prospecto, demostrando si está bastante comprometido como para fijar una cita y respetarla. También le brinda la oportunidad de hacer una presentación efectiva. "La tasa más alta de conversión de todo el *networking* es cuando se puede hablar frente a frente con una persona" comenta Campisi. "En un mano a mano, usted puede lograr una buena comunicación".

Presentaciones Dos a Uno

Si usted no tiene experiencia, tal vez una presentación dos a uno le resulte más eficaz. Eso significa traer a su auspiciante a la reunión para que haga la presentación por usted, mientras usted mira y aprende. Como líder, aliente a sus asociados a que lo llamen para presentaciones dos a uno. Pero tenga cuidado, no sea que comiencen a utilizarlo de muleta. Algunos líderes ponen límites a estas presentaciones. Se ofrecen para hacer tres o cuatro para cada asociado, luego de las cuales él las hará solo.

Conferencia ÷ 3 Personas

Comúnmente denominada "llamado en tres direcciones", esta es una opción tecnológica que les permite a los líderes participar en presentaciones dos a uno con mayor frecuencia y más eficacia. Puede pedir el servicio de conferencia entre tres a su compañía telefónica. Cuando uno de sus asociados lo necesite para una presentación telefónica, lo llama y usted se integra a la comunicación. Usted hace la presentación y su asociado escucha y aprende. Luego de tres o cuatro veces, la mayoría de los asociados habrá aprendido su técnica de venta y podrá hacerlo por su cuenta.

TeleConferencia

Otra opción tecnológica usada en el *network marketing* es la teleconferencia. Como líder, usted anuncia que dará una presentación de ventas, vía teleconferencia, en un momento específico del día o la noche. Muchos líderes mantienen teleconferencias regularmente, una o más veces por semana. Los distribuidores de su red le pueden pedir a sus asociados que llamen a la línea especial de la conferencia a la hora anunciada para escuchar la presentación. Las presentaciones pueden ser simples o elaboradas, según usted prefiera. Pueden incluir testimonios en vivo de distribuidores exitosos, motivaciones de varios líderes de su red e incluso una sección de preguntas y respuestas en la que los participantes pueden interactuar con los oradores. "Con la teleconferencia, usted logra total equilibrio" afirma Jerry. "No trata con uno o dos individuos a la vez, sino que habla a todo su grupo, en todo el país. Ayuda al mismo tiempo a que todo su grupo se expanda".

Fax a Pedido

Durante el contacto, los profesionales del *network marketing* sienten que se repiten, como robots, diciendo las mismas cosas una y otra vez a un prospecto tras otro. Algo de esto es inevitable, porque todo prospecto necesita escuchar la misma presentación de ventas y recibir la misma información sobre el producto y la oportunidad. Sin embargo, hay maneras de mitigar la monotonía de la automatización. Una técnica es el fax a pedido. Esto significa instalar una línea de fax automática a la que sus prospectos puedan llamar, para obtener cierto tipo de información. Cuando llaman, escuchan un menú de voz que les ofrece diferentes categorías de información, como un resumen administrativo del negocio, un informe sobre el producto, cómo pedir productos, cómo asociarse como distribuidor, respuestas a las preguntas más frecuentes y demás. Cualquiera sea la información que elijan, el servicio se la enviará inmediatamente a su máquina de fax. "El Fax a pedido es genial", dice Jerry. "De hecho puede instalar un negocio alrededor de un fax a pedido y decirle a la gente: "mire, tengo un negocio muy interesante. No tengo tiempo para contarle. Llame a este fax a pedido y podrá obtener la información".

Página Web

Por supuesto, lo más novedoso en contacto automatizado es la página Web interactiva. En lugar de derivar sus prospectos a un servicio de fax a pedido, puede darles una tarjeta comercial con su dirección en Internet y pedirles que ingresen a su página Web. Según lo extravagante que quiera ser, esas páginas pueden tener presentaciones multimedia completas de su oportunidad comercial. También pueden incluir sistemas de respuesta automática que envíe mensajes a los visitantes; formularios de asociación interactiva para nuevos distribuidores; funciones de comercio electrónico para pedir productos; anuncios de eventos venideros; descarga de hojas de información; así como enlaces e instrucciones para acceder a otras fuentes de información, como fax a pedido o correo de voz.

Muchas empresas restringen severamente el uso de páginas Web por parte de sus distribuidores y algunas lo prohíben por completo. Eso se debe a que las compañías pueden ser consideradas responsables de cualquier información engañosa o inexacta puesta a disposición por sus distribuidores individuales. Algunas compañías resuelven este problema dando su propio servicio de hosting de páginas Web, en el cual los distribuidores contratan una página Web cuyo contenido es controlado estrictamente por la oficina central. Siempre averigüe la política de su empresa antes de llevar sus esfuerzos de marketing a la Web.

Una manera de hacer prospección vía la Web sin las complicaciones de tener su propio sitio es derivar a sus prospectos a páginas genéricas que promueven el *network marketing* como industria. Por supuesto, esos sitios no promocionan a su compañía en particular y no pueden brindar funciones de ingreso automático ni de comercio electrónico para su negocio. Pero sí lo ayudan a manejar la pregunta más repetida por todos los prospectos: "¿El MLM es un negocio seguro o un esquema piramidal?". Una excelente presentación genérica del MLM se puede encontrar en: *www.brilliantcompensation.com* (El sitio genérico favorito de Jerry sobre capacitación online y generación de líderes es *www.nmonline.net*).

Reuniones de Trabajo Semanales

Un método probado de seguimiento de *network marketing* es invitar a los prospectos a una "reunión de negocios" o "reunión de oportunidad". Generalmente, estas reuniones se organizan en salones de conferencias de hoteles. A veces son eventos que parecen reuniones muy empresariales y formales. Otras veces parecen exhortaciones futbolísticas o reuniones de reencuentro escolar. El estilo varía de empresa a empresa y de líder a líder. Pero lo que todas tienen en común es que organizan eventos regularmente -a veces semanalmente, pero a veces más de una vez por semana- a la que todas las personas de su línea de referidos pueden invitar prospectos.

En la reunión, un orador principal -generalmente, el líder que auspicia el encuentro- dará una charla en la que presentará y promoverá la oportunidad comercial. Puede haber demostraciones de productos. Puede haber testimonios de distribuidores exitosos. Pero lo principal sucede después que finalizan los discursos, cuando todos se separan en grupos o caminan por el salón, hablando con los invitados y tratando de persuadirlos para asociarse.

Desde hace mucho tiempo, las reuniones de oportunidad han sido el principal vehículo de contacto MLM. Ofrecen muchísimo apalancamiento para un líder, que puede dirigirse a cientos de personas a la vez y también son una muy buena herramienta para los distribuidores, que pueden llevar a sus prospectos y dejar que los oradores y la excitación del evento hagan su trabajo por ellos.

Sin embargo, Jerry advierte que estas reuniones pueden ser una muleta para la línea de referidos propia. Si usa las reuniones semanales, cuídese de permitir que su gente dependa demasiado de ellas. Asegúrese de que trabajen en el negocio también de otra manera y que no se pasen toda la semana invitando gente a la reunión.

"Es muy importante que no tenga a su organización haciendo negocios sólo una vez por semana" comenta Jerry. "La reunión se hace para brindar sinergia, pero su línea de asociados también debería hacer reuniones individuales y hablar con la gente por teléfono. Si confían en llevar gente a la reunión una vez por semana, entonces estarán trabajando cuatro veces al mes. Deberían usar todas las otras técnicas a la vez. Esa es una lección importante para aprender en este negocio. La gente suele confiar en que otras personas hagan el trabajo por ellos, cuando ellos deberían subirse al liderazgo y emplear las otras técnicas por su cuenta.

Reuniones en el Hogar

Muchos profesionales del *network marketing* hoy en día prefieren evitar las reuniones en hoteles por dos razones. Primero, el costo del alquiler de salones de conferencias se ha disparado en los últimos años. Segundo, porque muchas personas trabajan más horas y como ambos esposos suelen trabajar, la gente está menos dispuesta a ocupar su tiempo libre para subirse a su auto por la noche e ir, con lluvia o nieve, a un hotel de su zona.

Cada vez son más populares las reuniones en el hogar. Esta es una versión más pequeña e informal de la reunión en hoteles que se desarrolla en el salón de su hogar. Puede mostrar un video, una presentación online o hacer una demostración del producto.

Conferencia Telefónica con Altoparlante

Como líder, usted no puede estar presente en toda reunión hogareña de los miembros de su línea. Pero puede participar personalmente en muchas reuniones diferentes, con la técnica de la conferencia por teléfono con altoparlante. Indíquele a sus líderes que inviten gente a reuniones en sus hogares. Luego de que vean el video, los anfitriones les informan que tendrán la oportunidad de interactuar con el señor X, experimentado y exitoso líder de su empresa. Allí es cuando aparece usted, como líder. Se dirige al grupo desde una ubicación remota vía teléfono con altoparlante y hace una presentación de diez a quince minutos. Esta técnica le permite a los líderes participar personalmente en reuniones en todo el país e incluso a nivel internacional sin que sea necesaria su presencia física.

Conferencia Satelital

Algunas compañías ofrecen programación de televisión satelital privada, que incluye capacitación televisada y reuniones de oportunidad con la participación del presidente de la compañía y líderes de ventas. Puede invitar personas a una reunión en su hogar cuando se transmiten estos programas y que éste sea el centro de su presentación.

Carta Comercial Profesional

Puede encontrar muchas maneras de invitar gente a las reuniones, tanto de manera formal como informal, según su estilo personal, el estilo de la reunión y la naturaleza de ese contacto en particular. Una manera formal de dirigir la invitación es mediante una carta comercial en papelería profesional.

Postal Comercial Profesional

También puede imprimir cartas comerciales en postales de gran tamaño promoviendo su producto o su oportunidad. Puede imprimir tarjetas postales y adjuntarlas a una carta comercial más personalizada. Estas pueden ser enviadas por correo a sus prospectos.

Invitaciones Formales o Informales

Puede imprimir postales o volantes especialmente redactados para invitar a las reuniones semanales en su hogar u otros eventos. Pueden ser más o menos formales, según el estilo del evento. "Estos, pueden duplicar la cantidad de respuestas", comenta Jerry. "Se logra mucha más

respuesta si se entrega una invitación escrita. La gente suele olvidarse, pero ahora tienen algo concreto que les recuerda".

Kit de Información Multimedia

Suele ser eficaz enviar un kit multimedia que incluya un cassette de audio, CD, DVD y un video, junto con material impreso promocionando su oportunidad. Estos kits son caros y sólo deberían enviarse como seguimiento a prospectos que hayan expresado interés. Algunos distribuidores le cobran al prospecto cinco o diez dólares por el kit, que deben pagar cuando lo reciben. Si el prospecto decide que no está interesado, devuelve el material y se le reembolsa el dinero.

MAKETING ONLINE

Promoción en Sitios Web

Como comentáramos anteriormente, muchas compañías disuaden a los distribuidores de promover el negocio mediante un sitio Web, excepto en sitios aprobados por la empresa y con un formato preestablecido. Aunque su compañía apruebe la promoción en páginas Web, esto no es una receta mágica. La enorme cantidad de sitios Web que hay en Internet -y que se multiplica todos los meses- implica que su sitio Web pelea una batalla cada vez más difícil para distinguirse de todos los otros.

A menos que hayan visto su sitio promocionado en algún lado, a la gente le resultará difícil encontrarlo, a menos que sea por casualidad, mediante un buscador. Tal vez hayan oído hablar de su empresa, por ejemplo. Si van a un buscador como *google.com* o *mamma.com* y escriben el nombre de su empresa, quizás su sitio esté casi en lo más alto de la lista o esté en el número 200. Lo mismo se aplica si escriben otra palabra relacionada con la clase de producto que vende. Puede intentar mantenerse en lo más alto de estas listas de búsqueda renovando constantemente su inscripción en las diversas herramientas de búsqueda, pero miles de personas hacen lo mismo.

El problema es que los sitios Web no son un sistema promocional eficaz por sí solos. Son más efectivos como accesorios a otros métodos de mercadeo, como entregar tarjetas comerciales o volantes con la dirección de su página Web. Sin embargo, existen técnicas para aumentar el tráfico en su sitio que el profesional del *network marketing* comprometido tal vez quiera seguir. Para mayores sugerencias sobre este tema, Jerry recomienda el libro *Increase Your Web Traffic in a Weekend* ("Aumente su tráfico Web en un fin de semana"), de William Robert Stanek, disponible en *Amazon.com*.

Salones de Chateo y Carteleras de Mensajes

Una manera de dirigir a la gente a su sitio es participar en foros de discusión online, en grupos de chateo y carteleras de mensajes, propios del *network marketing* en general, o bien a temas

relacionados con su producto o servicio en particular. Cuando encuentre personas que parecen interesadas en lo que usted tiene para decir, puede intercambiar mensajes por correo electrónico y recomendarles que visiten su página Web.

Revistas Electrónicas

Otro método eficaz de promoción de Internet es editar una revista enviada por correo electrónico, llamadas *e-zines* en inglés. El truco, al igual que en el ofrecimiento de seminarios, es brindar información útil. Una promoción disfrazada de revista no engañará a nadie y sólo molestará a la gran mayoría de los receptores. Pero si puede brindar información verdaderamente útil y de ayuda sobre el tema de su elección, la gente esperará sus envíos y estará más abierta a averiguar sobre su oportunidad.

Aquí debemos hacer una advertencia. La gente que utiliza Internet desaprueba el envío de "*spam*" -término despreciativo para designar el envío de promociones no solicitadas por correo electrónico. En algunos casos, los enojados receptores de esas promociones las denuncian a su ISP (proveedor de servicios de Internet) para que eliminen del servicio al remitente.

Algunos envían mensajes que dicen algo así como: "Esto no es un *spam*. Usted recibe este boletín virtual porque lo ha pedido con anterioridad o se ha suscrito. Si no quiere recibirlo, a continuación tiene instrucciones para borrarse..." etcétera.

Personalmente, esos mensajes me molestan. Cuando un vendedor dice que me suscribí a algo a lo que nunca me suscribí, ofende mi inteligencia. En vez de perseguir el objetivo de un vendedor, que es establecer un vínculo conmigo, se enfrenta a mí. Esta no es manera de hacer una venta. No le recomendaría este método a nadie a menos, por supuesto, que su objetivo sea irritar a sus prospectos.

Existe una amplia variedad de técnicas para promocionar *e-zines* y otros mensajes comerciales por correo electrónico que no lo enfrentarán con leyes, reglamentaciones o los sentimientos de la gente; se pueden encontrar en muchos libros sobre promoción en Internet, disponibles en *Amazon.com*.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una forma de apalancamiento financiero a sus esfuerzos de mercadeo es hacer alianzas estratégicas con otros empresarios ganando acceso a sus bases de clientes. Puede lograr que lo ayuden a promocionar sus productos o negocio ofreciéndoles un 50 por ciento de sus ganancias cada vez que lo ayuden a lograr un pedido de productos o un asociado. Muchas compañías MLM pueden rastrear estas transacciones para usted mediante sus sistemas contables computarizados, así no tiene que hacerlo usted mismo.

Estas alianzas tienen un doble propósito. Primero, les brindan acceso a personas a las que no accedería de otra manera. Segundo, es una manera de asociar otros hombres de negocios a su

línea de distribuidores. Según Jerry, en la mayoría de los casos si un hombre de negocios decide trabajar con usted como socio estratégico, pronto se dará cuenta que le resulta más beneficioso ser parte de su red. "En vez de obtener el 50 por ciento de sus ganancias puede obtener el 100 por ciento de la ganancia de ese negocio en particular, asociándose y convirtiéndose en distribuidor", comenta. A continuación, una serie de técnicas para captar socios estratégicos a su negocio.

Agentes de Referidos

A veces, prospectos interesados dirán que no tienen suficiente dinero para asociarse como distribuidores regulares. En esos casos, puede proponerles que se conviertan en agentes de referidos suyos. Lo único que tienen que hacer es remitirle clientes y potenciales asociados y usted les dará el 50 por ciento de sus ganancias por las transacciones hechas con esas personas.

"Algunos distribuidores tienen entre diez y veinte agentes de referidos y cuando regresan a su hogar desde el trabajo, tienen muchos contactos", comenta Jerry. "Entonces, apenas sus agentes de referidos tengan suficiente dinero como para asociarse adecuadamente, podrán hacerlo".

Jerry destaca que la técnica de agentes de referidos es eficaz para manejar las objeciones. El hecho es que el costo de ingreso al MLM es generalmente tan bajo que la mayoría de la gente puede pagarlo si de verdad le interesa. Pero muchas personas, al no haber cruzado todavía la barrera psicológica de querer asociarse como distribuidor, pondrán como excusa que "cuesta demasiado" para ganar tiempo y demorar su decisión. Ofrecerles a esas personas la opción de convertirse en agentes de referidos evita esta objeción, les presenta una oportunidad sin riesgos para ganar dinero y los acerca más hacia la decisión final.

"Una vez que ofrece la oportunidad, muchas personas dirán "bueno, me asociaré nada más como distribuidor" comenta Jerry. "Puede usar esta técnica para saber si están realmente interesados".

Programa Maestro de Asociación

Una variante de la técnica del agente de referidos es el programa maestro de asociación. Consiste en ofrecer cupones de descuento en compras de productos a cambio de referidos. Usted le dice al prospecto "Por cada tres nombres que me dé, le daré un porcentaje determinado de descuento en su próxima compra.

La cantidad exacta del descuento depende de la estructuración de su plan de mercadeo. Pero digamos que le da un 20 por ciento de descuento a cambio de tres referidos. Eso significa que si él le da quince referidos (cinco veces tres), recibe un 100 por ciento de descuento. En otras palabras, su próximo pedido será gratis. Es un estímulo fuerte para que muchos prospectos le envíen, contactos. "Si le da a cada cliente la oportunidad de recibir su producto gratis dándole cierta cantidad de referidos, tendrá un sistema que proveerá interminables contactos" dice Jerry.

Exhibidores de Folletos de Productos

Puede hacer acuerdos con varios comerciantes para ubicar en sus locales folletos con información y promociones gratuitas. Algunas compañías de MLM le dan a sus distribuidores exhibidores de plástico o de cartón para esas tarjetas gratuitas.

Si su compañía no lo hace, es fácil mandarlos a hacer. Antes de eso, averigüe la política de su compañía sobre esas promociones, ya que algunas compañías de MLM las restringen o prohíben.

Busque lugares con mucho tránsito de personas y que atraigan a clientes de buen nivel económico, especialmente interesados en su producto o servicio, como tintorerías, gimnasios, negocios de comida natural o negocios de computación. Luego contacte a los dueños de esos negocios y dígales que si le permiten ubicar un exhibidor cerca de la caja registradora usted les pagará 50 por ciento de sus ganancias por las personas que se contacten a través de ese local. Los dueños pueden estar de acuerdo o decidir que es más lucrativo asociarse como distribuidor a su red y recibir 100 por ciento de las ganancias generadas por su exhibidor. De cualquier manera, usted es ganador.

Prospectando en Exposiciones de Negocios y de Franquicias

Las exposiciones de negocios y de franquicias son terreno ideal para los profesionales del *network marketing* porque la gente asiste a esos encuentros con el propósito específico de mejorar sus vidas haciendo negocios. Primero consulte a su compañía, ya que algunas no permiten que los distribuidores asocien en esos encuentros.

Aunque su compañía permita o no asociar, siempre se puede acceder a los asistentes llegando a un acuerdo con los vendedores que representan a las franquicias y oportunidades comerciales. Estos vendedores son excelentes asociados y agentes de referidos para usted, porque viajan por el país, conocen personas altamente calificadas con un interés serio en emprendimientos. Muchos de los contactos que ellos tienen pueden no ser apropiados para el tipo de negocio que ofrecen, quizás porque no tengan dinero para comprar una franquicia. Pero esos mismos contactos podrían ser perfectos para una oportunidad MLM.

"Dígales que si tienen contactos que no califican" afirma Jerry, "a usted le gustaría probar suerte con ellos. Sin que usted deba gastar nada, le daré 50 por ciento de las ganancias por dichos contactos". Jerry informa que a muchos vendedores de franquicias y oportunidades comerciales los intriga esta propuesta y aceptan de inmediato. Antes de llegar a ese arreglo, asegúrese de que no viole ningún contrato pre-existente que haya firmado el representante.

Intercambio de Contacto

También puede intercambiar contactos con negocios que tengan clientes aptos para entrecruzar sus ventas. Supongamos que usted vende productos relacionados con la salud. Puede proponer un intercambio con un gimnasio o centro de salud.

"Podría decir: sus clientes quieren mejorar su salud" sugiere Jerry "y yo estoy interesado en vender un producto relacionado con la salud que usted no vende". Puede decirle "¿Porqué no hacemos un intercambio? Le daré los datos de todas las personas en mi negocio interesadas en mejorar su salud y usted me da los datos de las personas que se anoten en su centro; si usted me permite contactarlos, le daré 50 por ciento de las ganancias que ellos me generen. No hay nada que perder y el saldo final es ganancia para el centro. A muchos dueños la propuesta les resulta atractiva" comenta Jerry.

Avisos "Banner" en la Red

Muchos sitios Web no generan ingresos, a pesar de los altos niveles de tráfico. Los dueños de esos sitios suelen estar abiertos a sugerencias sobre cómo convertir su tráfico en ganancias. Jerry recomienda ofrecerles un acuerdo. Dígales que si ubican su aviso promoviendo su negocio MLM, usted les dará 50 por ciento de las ganancias de cada prospecto que haga clic en el aviso y haga negocios con usted, como cliente o distribuidor. Como el banner no le cuesta nada al sitio Web, es una propuesta atractiva y por supuesto, si el dueño del sitio Web decide convertirse en distribuidor completo de su negocio, puede obtener 100 por ciento de las ganancias que el negocio genera. De cualquier manera, usted logra colocar el aviso en su sitio Web de alto tráfico sin necesidad de pagar.

Ofertas de Descuentos en Recibos

Muchos negocios ponen avisos en la parte posterior de los recibos. Los profesionales del *network marketing* pueden usar ese espacio para ofrecer descuentos en sus productos. Busque comercios cuyos clientes probablemente se interesen por su negocio o servicio. Dígales a los propietarios que si le permiten poner un cupón de descuento en la parte posterior de sus recibos, usted les dará 50 por ciento de las ganancias generadas por sus contactos. Por supuesto, dependerá de que los prospectos lo llamen a usted. No podrá obtener información sobre ellos. Pero el hecho de que usted ofrezca un descuento en productos inducirá a muchos a levantar el teléfono. Para Jerry, "es una manera económica de lograr nuevos contactos". "Probablemente, todos los días al llegar de su trabajo tendrá nuevos mensajes".

DE ARRIBA HACIA ABAJO, DE ABAJO HACIA ARRIBA, DE ADENTRO HACIA FUERA

Algo central en el programa de capacitación de Jerry es reconocer que hay tres maneras de trabajar en un negocio del *network marketing*. Jerry las llama: "De arriba hacia abajo", "de abajo hacia arriba" y "de adentro hacia afuera".

De Arriba hacia Abajo

Esto significa asociar distribuidores primero y dejar que ellos le contacten clientes. Sus propios esfuerzos de asociación están concentrados en encontrar personas que desarrollen el negocio, líderes que probablemente se conviertan en poderosos asociadores por su cuenta. Muchos líderes del *networking* se esfuerzan por construir su negocio desde arriba hacia abajo, porque genera un rápido crecimiento. Pero también genera problemas. Los líderes que usted asocie entrenarán a su gente de la misma manera en la que ellos fueron entrenados. Seguirán el ejemplo que usted les ha dado. Y si todos los de su red buscan personas que desarrollen el negocio, entonces nadie busca clientes. Obtiene como resultado mucha actividad de contacto sin muchas ventas de productos.

De Abajo hacia Arriba

Esto significa buscar primero clientes y luego asociar líderes de entre sus clientes. La principal fuerza de su negocio es interesar a la gente en su producto o servicio antes que en la oportunidad comercial. Lleva más tiempo construir un negocio de *network marketing* de esta manera. Pero la organización resultará mucho más sólida, basada en ventas de productos a consumidores finales. "Recuerde, uno de los mejores distribuidores que puede tener, es un usuario comprometido con sus productos" dice Jerry. "Muchas veces, los profesionales del *network marketing* persiguen distribuidores. No se dan cuenta que los clientes se convierten en distribuidores. Si usted tiene 1,000 distribuidores y cada uno tiene 20 clientes, entonces usted tiene 20,000 clientes minoristas. Depende de lo que usted enseña. Si no les enseña técnicas para captar clientes, entonces la gente de su red no lo hará".

De Adentro hacia Fuera

Jerry recomienda combinar ambas técnicas. Denomina a su método de mercadeo "de adentro hacia afuera". "Comienza en el interior de la persona, ganándolo emocionalmente" comenta Jerry.

Esto se hace brindando servicio. Primero, se gana a la persona como cliente, vendiéndole el producto o servicio. Luego se lo colma de atención y servicio al cliente.

"Se terminaron hace mucho los días de asociar clientes y agradecerles" comenta Jerry. "En el siglo XXI, quien llegue más al cliente y quien le brinde el mejor servicio lo mantendrá. Por medio de Internet, puede llegar a ese cliente todos los días. Si no está en Internet, igual puede llegar a ellos levantando el teléfono. Puede enviar tarjetas de agradecimiento ¿Cuándo fue la última vez que entró a un negocio y el vendedor se acercó a usted para agradecerle la compra? Si hace eso, sus clientes nunca lo dejarán. Logrará conquistar a esas personas desde adentro". Con tal dedicación crea, mediante el servicio, la base de clientes de la que usted ahora puede comenzar a seleccionar a los mejores prospectos, los más ambiciosos, ofreciéndoles la oportunidad del negocio.

Siguiendo con la Regla 80/20 tratada en la Primera Parte, Jerry predice que los profesionales del *network marketing* deberían cosechar casi dos líderes por cada diez clientes buenos y constantes que retengan.

EL ENFOQUE DEL PRODUCTO

La clave para ganar clientes, por supuesto, es venderles el producto o servicio. Varias técnicas probadas pueden ayudarlo a hacer esto:

Entrega de Canastas

Deriva de la tradicional técnica de "venta de cachorros". Para vender un cachorro debe dejar que la gente lo sostenga y juegue con él. Una vez que hayan hecho eso, no podrán resistirse a comprarlo.

"Si pueden lograr que su cliente pruebe el producto, la venta y la tasa de conversión es mucho más alta" dice Jerry. "Por eso cuando va a los supermercados grandes, le dan comida para probar apenas traspasa la puerta. Saben que si lo prueban, es muy probable que alguno de ustedes compre ese producto en ese momento".

Una manera de aplicar ese principio en su negocio es entregar a los prospectos una canasta de muestras gratis, presentada y diseñada de manera atractiva. Este método funciona mejor con artículos de consumo, como productos de cuidado personal o suplementos dietarios. Dígale a su prospecto: "Estas son muestras gratis. Se las daré con la condición de que me prometa probarlas una semana. Puede quedarse con los productos, pero necesito la canasta. Volveré a buscarla al final de la semana y veré cuántos productos usaron.

"Es un método muy eficaz" comenta Jerry. "Se sorprendería de la tasa de conversión". Una vez que la gente usó los productos y le gustaron, está mucho más dispuesta a reponerlos.

Especiales de Vacaciones

Los vendedores tradicionales siempre preparan especiales para las vacaciones, cuando la gente tiene más tiempo libre para comprar cosas. Los profesionales del *network marketing* pueden hacer lo mismo. Planifique por adelantado y notifique a sus prospectos por todos los medios tradicionales (muchos de los cuales se describen en este capítulo) que ofrecerá descuentos especiales durante las vacaciones.

Certificados de Regalos

Otro método que los profesionales del *network marketing* pueden tomar prestado de la venta tradicional es el uso de certificados de regalos. Es muy eficaz para lograr que la gente pruebe sus productos y servicios, porque se ven obligados a usar algo que un amigo o familiar le ha regalado. Algunas compañías MLM brindan certificados de regalo como servicio común para sus distribuidores. Pero si su compañía no lo hace, siempre puede diseñar y producir los propios en una imprenta.

Entregue Muestras en Eventos Especiales

Muchos eventos especiales, como ferias de verano, exposiciones de autos y otros, son un lugar ideal para entregar muestras gratis. Tal vez necesite permiso del promotor, pero eso no suele ser un problema. Es especialmente eficaz concentrarse en los eventos que se relacionan con su tipo de producto o servicio: exposiciones de computación si usted vende servicio de Internet; ferias de la salud si vende productos dietarios y etcétera.

Mesas Redondas de Productos

Esta es una variante de la reunión de hotel, descrita anteriormente, excepto que se concentra en mover productos antes que en asociar distribuidores. Esos eventos se pueden realizar en la hora del almuerzo o durante la noche. Alquila un salón de conferencias y lo llena con mesas redondas grandes capaces de albergar de 10 a 15 personas. El costo se divide entre los líderes de su red que participen. Por ejemplo, si el salón cuesta 300 dólares y tiene 30 mesas, entonces cada mesa cuesta 10 dólares. Los líderes de su red alquilarán las mesas por adelantado y serán responsables de llenarlas de gente.

Jerry aconseja tener anfitriones de ambos sexos, para vender con más eficacia a hombres y mujeres por igual. Las muestras se despliegan en la mesa. "Deje que la gente sienta, toque, huela" sugiere Jerry. "Cuanto más sentidos use en su presentación, más alta su tasa de asociación. Esto es muy efectivo para vender muchos productos."

No se hace *networking* en las mesas redondas de productos. El objetivo es estrictamente vender productos y servicios. Sin embargo, debería entregar volantes que digan que es posible ser distribuidor y que la persona interesada debería contactarse con quien lo invitó. De esa manera, nadie realmente interesado en la oportunidad se escurrirá.

Clínicas de Productos en el Hogar

Esta es la versión de productos de la reunión hogareña de oportunidad. Invite gente a su hogar, como para una reunión satelital o por teléfono, pero el objetivo es presentar el producto o servicio en lugar de la oportunidad comercial.

Seminarios de Productos en Hogares de Ancianos y Geriátricos

Los hogares de ancianos suelen mantener programas de actividades para entretenimiento y beneficio de sus habitantes. Hable con el coordinador de eventos y obtenga permiso para hacer un seminario de productos. Generalmente, será bienvenido siempre que presente su producto o servicio de manera educativa e informal sin presionar la venta.

Entrega de Muestras con Tarjeta

Cuando entrega muestras gratis, es una buena idea adherirles una tarjeta con una breve explicación del producto y, por supuesto, información para contactarlo en caso que el cliente quiera hacerlo más adelante. La tarjeta también puede incluir la dirección de su página Web, número de correo de voz, servicio de fax a pedido y otras opciones de seguimiento.

Entrega de Tarjetas de Productos

También puede entregar tarjetas de productos sin muestras, simplemente para despertar la curiosidad de clientes potenciales que tal vez todavía no estén listos para comprar.

Entrega de Catálogos de Productos

La mayoría de las compañías MLM ofrecen un catálogo atractivo de productos y servicios. Estas llamativas publicaciones causan una impresión fuerte en los prospectos y potenciales clientes y se pueden entregar para despertar interés en el producto. Asegúrese de agregar a cada catálogo, su tarjeta comercial u otra información de contacto.

EL APALANCAMIENTO FINAL

Jerry enfatiza que las ideas presentadas en este capítulo -y en sus seminarios de capacitación- no son de ninguna manera definitivas. Su propósito no es brindarle a los distribuidores una enciclopedia sobre todos los métodos conocidos de *network marketing*. De hecho, Jerry tiene muchos más en su arsenal que los que se presentan aquí. Más aún, es importante recordar las normas que regulan técnicas particulares de MLM varían de empresa a empresa y de estado a estado, por lo tanto los profesionales del *network marketing* -al igual que todos los empresarios- deben familiarizarse con las reglas del juego antes de adoptar una técnica particular. (Una buena manera de empezar es preguntarle a su auspiciante). La clave de este capítulo, sin embargo, es que si siembra con ideas los cerebros de sus distribuidores, éstos comenzarán a crear sus propias estrategias. Entonces usted ganará el apalancamiento final, beneficiándose tanto de los esfuerzos como de las ideas de muchas personas.

Capítulo 17

Estrategia Nº 3:

Lidere Persuadiendo

Uno de los libros más interesantes que he leído sobre liderazgo no fue escrito por un ejecutivo, consultor o empresario sino por un ex policía. Se llama *Verbal Jud*o: The Gentle Art of Persuasion (Yudo verbal: el delicado arte de la persuasión) de George Thompson con Jerry Jenkins. Consumado experto en artes marciales, además de profesor de Lengua, Thompson aportó una perspectiva única a su trabajo de agente de policía. Su educación y antecedentes en artes marciales -poco común en un oficial de policía- le permitieron hacer observaciones perspicaces sobre los desafíos que los oficiales enfrentan todos los días y las técnicas que usan para superarlos.

Thompson descubrió que muchos sospechosos, cuando son confrontados por un policía, son abiertamente provocadores. Se negarán a una orden directa y lo desafiarán a que haga algo al respecto. Thompson, un hombre rudo de noventa kilos, con mal carácter, descubrió que su primer impulso era responder a esos desafíos con fuerza física. Sacaba al sospechoso del auto, lo golpeaba y lo esposaba sin dudar un segundo. Pero pronto comenzaron a amontonarse quejas sobre la "brutalidad" de Thompson. Un policía veterano le aconsejó que usara menos fuerza y más "persuasión".

ES MÁS FÁCIL DECIR QUE HACER

Cualquier vendedor que alguna vez haya asistido a un seminario de atención al cliente sabe cómo se sentía el oficial Thompson en ese momento. Es fácil decir: "el cliente siempre tiene la razón". Pero es mucho más difícil recordar ese principio cuando recibe un ataque verbal de algún cliente furioso. De la misma manera, al policía veterano le resultaba fácil decir "use la persuasión". Pero las cosas eran diferentes en la calle. O eso creía Thompson.

La mayoría de las personas responde con sus instintos salvajes cuando son atacadas. Pero esa no es la manera de obtener resultados. Los grandes líderes rara vez demuestran enojo o belicosidad hacia la gente que lideran. Cualquiera sea la provocación, se esfuerzan por responder a cada ataque o insulto con calma e indiferencia.

Los líderes desarrollan habilidades prácticas para desconectarse de sus emociones. Según Donald Phillips, en su libro *Lincoln on Leadership*, Abraham Lincoln solía escribir cartas donde expresaba su enojo hacia la gente que lo había ofendido, luego las ponía dentro de un sobre, las sellaba y las apartaba. Nunca las enviaba. La próxima vez que viera a la persona, su enojo se habría disipado. Pero como no había mandado la carta, la relación se mantenía intacta.

YUDO VERBAL

El oficial Thompson enfrentaba un desafío similar en su trabajo. ¿Cómo podía "persuadir" a un sujeto belicoso para que hiciera lo que él quería, cuando todos los músculos de su cuerpo deseaban agarrarlo del cuello y arrojarlo contra el auto?

Como policía, Thompson había aprendido que las palabras incorrectas en un momento tenso podían llevar al desastre o a la muerte. Pero las palabras correctas pueden resolver una situación de manera segura y satisfactoria. La clave de saber qué decir resultó ser un principio que Thompson había aprendido en las artes marciales. Lo llamaba "yudo verbal".

SEPARARSE

El primer paso para dominar el yudo verbal es lograr auto control. Los antiguos samurai lo llamaban *mushin* -un estado de separación en el que usted estudia a su oponente y cambia la dirección de su agresión en medio del combate-. Thompson descubrió varios trucos para inducir el *mushin* en el calor del enfrentamiento.

Técnica número 1

Entrénese para darle la bienvenida al conflicto.

Prevea esas pruebas así como el samurai anticipaba el combate. Para un samurai, lo importante no era ganar o perder; vivir o morir, sino "trabar combate con valentía, pelear con estilo, aprender del encuentro".

Técnica número 2

Use la escucha activa.

Esto significa parafrasear lo que alguien le responde. Muchos expertos en comunicación recomiendan esta técnica como manera de aclarar lo que acaba de oír. Pero también puede neutralizar una situación volátil. Supongamos que un sujeto le está diciendo un rosario de insultos al oficial Thompson. La interrupción enojaría aún más a la persona. Pero Thompson descubrió que la mayoría de la gente tolera cierto tipo de interrupción. Usted le dice: "a ver, quiero estar seguro de lo que usted acaba de decir". Entonces se lo parafrasea. Cualquier persona se detendrá a escuchar su propia postura dicha por otro. ¡Pero ahora es usted el que habla y él escucha! Ya le dio vuelta las cartas, sin levantar la voz.

Técnica número 3

Use frases cortas.

Thompson aprendió que cuando un punk lo insultaba, podía controlar su enojo usando frases abreviadas, levemente distorsionadas para "quitarle" poder al insulto. Decía "Le '*gradezco* (en vez de "le agradezco") pero igual necesito ver algún documento". O bien "*Comp'endo*, señor" (en vez de "comprendo, señor"). En cierto modo, el mínimo esfuerzo de emplear una frase distorsionada calmaba a Thompson y lo hacía apreciar la táctica ajedrecística del momento. También ponía humor a la situación. Solamente Thompson sabía que pronunciaba mal a propósito. Era como hacerle un chiste personal al individuo. ¡Y funcionaba! El ejercicio ayudaba a Thompson a quedarse tranquilo.

Técnica número 4

Póngale nombre a su enemigo.

De pequeño, Thompson era amigo de un indio nativo estadounidense que le solía impartir conocimientos ancestrales. Su amigo una vez le dijo que el primer paso para derrotar al enemigo es llamarlo por su nombre propio. Thompson hizo funcionar este principio al formular sus técnicas de "yudo verbal". Cuando los sospechosos lo desafiaban diciéndole: "No tengo que hacer eso" o "Usted no tiene derecho a..." una pequeña voz dentro de él respondía: "¿que apostamos?". Thompson se dio cuenta que esa voz era su enemigo. Era una fuerza que provocaba su reacción. Lo llamó "el tipo que quiere apostar". El simple acto de ponerle nombre lo ayudaba a reconocer y evitar el espíritu beligerante cada vez que amenazaba con socavar su profesionalismo.

OFRECER UNA OPCIÓN

Una vez que había logrado *mushin* o auto control, Thompson descubrió que su enojo ya no nublaba su juicio. Le resultaba más fácil encontrar soluciones. Por ejemplo, si un sospechoso se negaba a presentar un documento de identidad, Thompson decía algo así como "Lo comprendo, señor, pero permítame darle una opción. Si usted me muestra un documento, lo dejo seguir su camino, en caso contrario lo arresto y lo llevo a la estación de policía". Una opción así llama la atención de la gente. Y si se ofrece con un espíritu de indiferente auto control, tranquiliza y calma a su oponente, aún cuando lo pone bajo presión. El oficial Thompson se convirtió en un buen policía por la aplicación del *mushin*.

PERSUASIÓN

El *mushin* es tan esencial para los líderes MLM como para los policías de la calle y los samuráis. Los profesionales de *network marketing* abordan constantemente la frustración: prospectos que conciertan citas y luego no se presentan; amigos y parientes que atacan a su negocio como si fuera un esquema piramidal; gente de su propia red que se queja y critica, quiebra promesas y no prosigue. Un líder comprometido y de mano férrea puede tentarse, en esas situaciones, a adoptar el comportamiento del oficial Thompson y reprender a la gente (hablando metafóricamente, por supuesto).

Pero eso no funciona en el MLM así como tampoco funciona entre los policías. Al igual que el oficial Thompson, los líderes MLM necesitan dominar el arte de la "persuasión" para lograr lo que quieren.

LOS TRES PASOS PARA CONSTRUIR UNA RED PERSUASIVA

En el capítulo 12 conocimos a Cindy Samuelson, valerosa inmigrante filipina con un estilo de liderazgo impetuoso. Su punto de inflexión llegó cuando un líder de otra red llamado Bob Schmidt acordó enseñarle los secretos de la venta no invasiva. Estos eran:

Paso 1 - Distanciarse

Deje de lado su intenso deseo de concretar la venta.

Paso 2 - Venda sin Confrontación

Dé a sus prospectos lugar y respete su espacio, para que puedan tomar una decisión informada en paz y con dignidad.

Paso 3 - Construya en Profundidad

Profundice constantemente en su red de asociados, para diversificar los riesgos y no poner todas sus expectativas en unas pocas personas.

En las páginas siguientes veremos cómo hizo Cindy para que esos principios funcionaran en su negocio.

LA VISITA DE VENTA "PERFECTA"

Como se describió en el capítulo 12, Cindy se acercó a Bob luego de que él diera una charla en Phoenix, Arizona, su ciudad natal. Le pidió a Bob que pasara con ella un día haciendo visitas de ventas para observar su estilo de venta.

Cindy tenía un As en la manga. Había preparado un prospecto perfecto, un empresario exitoso -director de una oficina nacional de recaudaciones- que parecía interesado en su oportunidad. Cindy estaba segura de poder asociarlo ese mismo día. Era un plan perfecto para impresionar a Bob con su habilidad de venta.

Pero el plan de Cindy fracasó por completo. Ella y Bob almorzaron con el hombre. Cindy recurrió al encanto, usando todas las técnicas que conocía para relajar a su prospecto, luego logró armonía con él para finalmente dar el golpe de gracia e intentar asociarlo. A pesar de sus esfuerzos, el hombre demostró ser inamovible. Se negó categóricamente a asociarse a su negocio. El almuerzo terminó en fracaso y Cindy no sabía cómo explicarlo.

LA TÉCNICA SANDWICH

Sin embargo, Bob vio el problema con claridad. Luego de la reunión, llevó a Cindy aparte. Comenzó diciéndole: "estuvo sorprendente de veras. Su presentación fue genial. Lo hizo sentir cómodo. Y al final, todo se desmoronó. Lo acorraló hasta la sumisión. Fue despiadada. Por eso perdió la venta".

Bob usaba con Cindy una estrategia de persuasión tradicional. Mary Kay Ash, fundadora y presidenta de Mary Kay Cosmetics, había denominado esta estrategia como "La técnica sándwich". Cada vez que necesita criticar a alguien de su equipo, -enseña Mary Kay-, aparte a esa persona para tener una conversación en privado. Luego piense en dos cosas que haga bien. Comience la conversación alentándola por algo que hizo bien. Esa es la primera rebanada de pan. Luego dígale lo que hizo mal. Esa es la carne. Finalice la reunión alabando otra cosa más que hizo bien. Esa es la última rebanada de pan. La crítica entre dos elogios lo mitiga y baja las defensas de las personas.

DARLES ESPACIO

Luego de felicitarla por lo que hizo bien, Bob se puso a trabajar. Analizó la manera en la que Cindy encaraba la venta y le mostró dónde se había equivocado. Su peor error, dijo Bob, era usar tácticas agresivas de cierre. Cindy había aprendido estas tácticas en empleos tradicionales de venta. Había aprendido que nunca debe esperar que le hagan un pedido la primera vez que lo ofrece. Por eso lo ofrece muchas veces. Y cada vez que el prospecto presenta una objeción, derriba esa objeción y la ofrece de nuevo, para arrinconar a la persona.

Eso es lo que Cindy había hecho con el empresario. "Yo presionaba y presionaba" recuerda. Primero ofrecía el producto. "¿Está listo para comprar ahora?" preguntaba ella. "¿Por qué no está listo para comprar ahora? ¿Por qué no es el momento apropiado?" Luego lo presionaba para que se asociara a su red. "¿Está listo para asociarse a mi equipo hoy?" preguntaba. "Bueno, por qué no? Respondí a esa objeción, ¿por qué no puede tomar una decisión ahora?" Toda esa presión no llevaba a Cindy a ningún lado. Más presionaba, más retrocedía el prospecto. Finalmente, él se disculpó y puso fin al almuerzo.

TÁCTICAS DE CORTO PLAZO PARA NEGOCIO DE LARGO PLAZO

Sin darse cuenta, Cindy había tratado a su prospecto con desdén. No había reconocido la importancia de la decisión que le pedía que tomara. En el proceso, también había insultado la inteligencia de su prospecto. El hombre estaba bastante informado como para saber que asociarse a la red de Cindy era una decisión importante que no debería tomarse apresuradamente. Al presionarlo tanto, Cindy, de hecho, lo instaba a realizar una acción imprudente.

Los profesionales del *network marketing* no son las únicas personas que cometen este error. Todos los vendedores luchan con la tentación de emplear tácticas de confirmación de corto plazo cuando realizan ventas muy importantes. Neil Rackham, consultor de ventas de *Huthwaite Inc*., lleva años analizando este fenómeno. Descubrió que las tácticas inapropiadas de cierre son una de las principales razones del fracaso de ventas.

ALTO RIESGO

Luego de analizar más de 35,000 transacciones en un período de diez años, Rackham descubrió que hay diferencias fundamentales entre ventas pequeñas y grandes. En una venta pequeña, como zapatos de mujer, las tácticas tradicionales de indagar, manejar las objeciones y concretar funcionan bien. Pero estas mismas tácticas explotarán en su cara si intenta aplicarlas a un comprador para una empresa grande.

Rackham explica el porqué en su libro "*SPIN Selling*". Es cuestión de riesgo. Si usted vende un par de zapatos de mujer, quien lo compre corre un pequeño riesgo. Tal vez después de comprarlos decida que no le quedan bien. Pero eso está bien. Ha hecho lo mismo varias veces antes, como atestigua la pila de zapatos que junta polvo en su ropero. Entonces cuando un vendedor la presiona a cerrar la venta, su inclinación es decir "¿Por qué no?"

Es muy distinto el caso de un ejecutivo de una empresa. Si el sistema informático que usted le vende es un fracaso, él estará en problemas con su jefe. Lo acusarán de malgastar una enorme suma de dinero. Cada vez que el sistema funcione mal o falle, surgirá su nombre. Las grandes ventas de este tipo suelen estar acompañadas de contratos de servicio a largo plazo. Si el servicio es malo, la compañía se arriesga a estar atrapada en un contrato problemático durante varios años. Su desafortunado comprador corporativo tal vez pierda su trabajo por la desastrosa transacción.

INTERROGATORIO HÁBIL

Rechazar objeciones y presionar para acelerar la venta no funcionarán en esta situación. Si usa tácticas de mucha presión, el comprador creerá que usted lo está tomando por idiota. Y tendrá razón.

Un enfoque más profesional es reconocer que los riesgos que su prospecto enfrenta son reales. No trate de descartarlos o de convencerlo de que no existen. En lugar de eso, use su miedo para obtener ventaja. Convenza a su prospecto de que corre más riesgos si no compra su producto que si lo hace. Esto se logra con un interrogatorio hábil y paciente. El truco es que el mismo prospecto reconozca que tiene problemas y que la oportunidad que usted le presenta puede ser la salida. Neil Rackham recomienda un proceso de cuatro pasos. Su proceso ha permitido que varias empresas clasificadas *Fortune 500* aumenten sus ventas de 27 a 76 por ciento en campañas de prueba. Se llama "*Venta SPIN*" por las palabras ***S***ituación, ***P***roblema, ***I***mplicancia y ***N***ecesidad. A continuación, los pasos:

Paso 1. Situación

Averigüe datos sobre la situación del prospecto. En el *network marketing*, esto puede significar averiguar de qué vive, qué nivel de ingreso tiene, cuántos hijos tiene y demás. Debe dejar espacio entre pregunta y pregunta, ya que las mismas pueden fácilmente poner a prueba la paciencia de su prospecto.

Paso 2: Problema

Una vez que tiene los antecedentes, trate de encontrar los problemas. ¿Qué desafíos enfrenta su prospecto en la vida, en su trabajo? ¿Tiene suficiente dinero? ¿Suficiente tiempo libre? ¿Le preocupa poder ahorrar para su jubilación?

Paso 3: Implicancia

Una vez que sabe qué problemas percibe como tales su prospecto, puede hacer más preguntas que lo ayudarán a ver las implicancias de esos problemas. Por ejemplo, si su ingreso es insuficiente ahora, esto implica que tendrá todavía más problemas si se enferma, si lo despiden o cuando los hijos ingresen a la universidad. Como siempre, deje que su prospecto llegue a su propia conclusión. Hágale preguntas que lo ayuden a pensar en eso.

Paso 4: Necesidad

Cuando su prospecto haya comprendido los desafíos que enfrenta, hágale preguntas adicionales que lo ayuden a ver la oportunidad que le ofrece como posible solución. Su objetivo es lograr que perciba la necesidad de esta oportunidad. Usted quiere que vea que no aprovechar la oportunidad puede ser más arriesgado que probarla.

DÉJELE ESPACIO

Vender productos caros es un proceso de largo plazo. No debería intentar la concreción del acuerdo en una sola reunión. De hecho, dígale a su prospecto que es una decisión importante y que usted no quiere que decida en el momento. Él debe hacer sus deberes primero. La clave es el seguimiento. Mantenga un contacto periódico con el prospecto y póngase a disposición para responder preguntas y ayudarlo a reunir información. Pero no lo presione para que concrete la operación.

LOS PROSPECTOS MLM SON "GRANDES" CLIENTES

Bob Schimdt no le habló a Cindy específicamente de la venta SPIN. Pero muchos de los principios que le impartía eran similares a los del libro de Rackham. Las técnicas que son eficaces para asociar profesionales del *network marketing* se parecen mucho a las usadas en las grandes ventas corporativas. Por eso los prospectos MLM están en un lugar similar al de un importante comprador corporativo.

Al igual que un ejecutivo corporativo que se enfrenta a una compra importante, a su prospecto MLM se le pide que se comprometa a una relación a largo plazo. Cuando estampa su firma, arriesga ***dinero***, ***tiempo***, ***trabajo*** y ***estatus***. Amigos, familiares y colegas tal vez se burlen de su elección. La compañía a la que se asocia puede en el futuro tener graves problemas. Una fuerte presión de venta lo convencerá solamente de que usted no toma su riesgo en serio.

DEJAR PASAR

Para Cindy, el primer paso hacia adoptar la nueva filosofía de ventas era adquirir *mushin*. Le resultaba difícil, porque la superaba su inmenso deseo de concretar una venta. "Necesitaba mucho el dinero" recuerda. "Era lo único en lo que pensaba."

Un amigo la ayudó a trabajar para superar esto. Era un septuagenario empresario exitoso con un ingreso de ocho cifras. Le preguntó a Cindy qué haría si un día tuviera todo el dinero que anhelaba pero todavía se sintiera emocionalmente vacía. La pregunta asustó a Cindy. "¿Cuántos anillos de diamantes y autos caros compraría? ¿Qué me inspiraría cuando tuviera todo el dinero y se hubiera acabado mi fascinación por las joyas?".

Le enseñó a Cindy que lo que importaba no era ganar dinero, sino hacer el trabajo hasta el final y hacerlo bien. Logró que ella se concentrara en el proceso antes que en el resultado. Este simple cambio de perspectiva demostró ser el catalizador que Cindy necesitaba para lograr *mushin* -el estado sublime de desprendimiento necesario para un guerrero-. "Me permitió tomar distancia de los resultados" comenta Cindy. "Vi que no era una cuestión de ganar dinero. Era transformar la vida de la gente".

CONSTRUIR EN PROFUNDIDAD

Cindy había dado los dos primeros pasos de los tres que componen el proceso de Bob. Se había *separado* de su deseo de concretar y había comenzado a practicar la *venta no invasiva*. El próximo paso era *desarrollar en profundidad.*

Técnicamente, desarrollar en profundidad significa simplemente construir una organización de muchos niveles de profundidad. Ese es el objetivo obvio de cualquier profesional del *network marketing*. En la organización ideal de MLM, donde se asocia a cinco personas y cada una de esas cinco personas asocian cinco y así sucesivamente, cuantos más niveles descienda, más personas habrá en cada nivel. Entonces será en los niveles más bajos de su rango de pagos donde el poder de la progresión geométrica se manifiesta. Allí encontrará la mayor cantidad de personas, la mayor actividad de contacto y la mayor generación de dinero.

RED DENTRO DE SU RED

El problema es que en una organización MLM real, en contraste con una ideal, las redes suelen ser superficiales a menos que reciban una ayuda extra. La mayoría de la gente que usted asocia no saldrá automáticamente a asociar más personas, ni sus asociados o los asociados de sus asociados. Los líderes MLM exitosos han aprendido a intervenir personalmente en sus niveles más profundos, para asegurarse que sus organizaciones sigan creciendo.

Esto significa trabajar en red dentro de su red. Muchos profesionales del *network marketing* creen que han triunfado una vez que asocian a un líder talentoso y energético. Pero los profesionales de red inteligentes no se quedan en eso. Se toman la molestia de relacionarse con personas más abajo en la red de mando, para trabajar con ellos directamente y ayudarlos a hacer crecer sus organizaciones.

TODOS SON REEMPLAZABLES

Todos deben ser reemplazables en una red de MLM sana. Si usted ha invertido demasiado tiempo, energía y esperanza en un líder en particular, está expuesto a una intensa desilusión. Esas cosas suceden. Los líderes se van para asociarse a otras empresas o para iniciar sus propios negocios. Se retiran del negocio. Se enferman o incluso mueren. Se divorcian y empiezan a pelear con sus ex parejas por el negocio. Y así sucesivamente.

Por docenas de razones diferentes, una red que debería ser próspera puede atrofiarse o separarse por problemas con el líder. Pero si usted se ha acercado a las personas de los niveles más profundos y ha establecido relaciones directas con ellas, puede salvar a muchas personas buenas de esos desastres. Perder un líder no quiere decir que vaya a perder toda su organización.

EL PODER DE LAS RELACIONES

Construir en profundidad es más una mentalidad que una estrategia. Surge naturalmente, por el proceso de separación. Los profesionales del *network marketing* sin experiencia buscan recompensa instantánea. Si se encuentran con un prospecto, quieren cerrar la venta. Si asocian a un distribuidor, quieren que desarrolle una línea de referidos productiva. Pero los networkers experimentados han aprendido a valorar las relaciones por sí mismas.

Cada relación puede ayudar a su negocio. Pero la recompensa puede no ser inmediata. A veces el único sentido de conocer a alguien reside en que esa persona lo acerque a otra que lo acerque a otra. Cindy ahora cultiva relaciones sin una idea clara de hacia dónde la llevarán.

EXPANDA SU RED

El empresario que la decepcionó en ese almuerzo, hace tanto tiempo, sigue siendo amigo de Cindy. Hasta el día de hoy, nunca ha mostrado inclinación por asociarse a su red. "Nunca más le ofrecí productos para que comprara" afirma Cindy. "Nunca más le exigí a nadie que me pidiera productos. Veo a cada persona como un enorme activo, alguien que me puede ayudar a expandir

mi alcance, mi red. Una persona tal vez no sea apropiada para el negocio, pero tal vez conozca a alguien maravilloso que pueda ser apropiado para eso".

SEGUIMIENTO

La clave es el seguimiento. En vez de presionar al prospecto para que tome una decisión, permanezca disponible. Remítalo a recursos independientes, como libros, videos, cassettes o sitios Web que responderán sus preguntas o le sacarán dudas respecto de la industria del *network marketing*. Estos recursos pueden estar: orientados a su compañía en particular o ser genéricos, sobre toda la industria del MLM.

Remitirlo a esos recursos es un anzuelo para su posterior seguimiento. Siempre puede volver a llamar a su prospecto y preguntarle si ha mirado el material que le dio o al que lo remitió. Manténgase en contacto con el cliente, por sobre todas las cosas. Seis meses después, puede cambiar de parecer. Y si no, tal vez pueda guiarlo a alguien interesado.

CABALLOS Y AGUA

El mismo principio de desarrollo de relaciones se aplica dentro de su línea de asociados. En el capítulo 12 vimos cómo Cindy casi destruye la relación con una de sus líderes más importantes al obligarla a hacer más de lo que ella estaba dispuesta. Cindy no cometería ese error hoy. "Aprendí que se puede llevar un caballo hasta el agua, pero no se lo puede obligar a beber" afirma. "Aprendí a tener una enorme paciencia con la gente. Si quieren mi consejo y me lo piden, se los daré. Pero si no actúan, los amo por lo que son y sigo trabajando con aquellos que actúan".

Cindy está siempre a la búsqueda de esas personas en su red, que compartan su pasión por la acción. Se acerca a sus líderes y les dice "Guíeme hasta la mejor persona que conozca en su red". Y baja hasta el nivel que necesita para encontrar a esas personas. "Trabajo con personas que están a tantos niveles de profundidad en mi red que ni siquiera cobro por ellos. Pero me encanta. Sé que a largo plazo ayuda a mi organización a desarrollarse en profundidad. Quiero encender fuego dentro de ellos".

SIN JEFES

En, *The Art of the Leader* ("El arte del líder") William A.Cohen relata que cuando el barón Van Steuben llegó para ayudar a entrenar a las tropas de George Washington, se sorprendió por la actitud de los soldados estadounidenses. "Allá en mi país, solamente necesito decir "haga esto" y el soldado lo hace. En este país, también tengo que dar una buena razón para mi orden. Recién entonces el soldado hace lo que le indico".

Los profesionales del *network marketing* tienen una actitud similar. Como los hombres del Ejército Continental se levantarán y pelearán si el espíritu los mueve. Pero si cambia su humor, es igualmente probable que empaquen sus cosas y se regresen a su hogar.

"En el *networking*, la inversión no es grande" dice Jerry Campisi. "Y la gente trabaja desde la privacidad de sus hogares. Hay pocos gastos fijos y ningún jefe. Esa es la mejor y la peor parte del negocio. Es la peor parte porque la mayoría de la gente no tiene disciplina para trabajar con su propio horario. Entonces, es parte de su trabajo como líder crearles esa disciplina."

EL PODER DE IGNORAR

Cindy Samuelson crea disciplina mediante un proceso de eliminación. Evita a aquellas personas que no demuestren motivación y compromiso. Esto le permite a Cindy concentrar su energía donde será más beneficiosa. También es un mensaje implícito para el resto de su red: si quieren que Cindy les preste atención personal, necesitan tomarse en serio su negocio.

El poder de conceder o retener la atención es probablemente el mejor apalancamiento que usted tiene para lograr que sus "soldados emprendedores" hagan lo que usted desea. Nunca menosprecie su fuerza. Pero también es uno de los motivadores más benignos que puede usar. Evitar a una persona puede ofenderla, herirla o incluso asustarla, pero no la humillará, como lo haría gritarle y amedrentarla.

EL PODER DE LA COMPETENCIA

Una estrategia más proactiva para estimular redes perezosas es aprovechar la competitividad natural de la gente. Campisi lo hace mediante concursos. Los suele realizar los sábados por la mañana. Jerry reúne a su grupo y les dice que se agrupen en pares. Luego desafía a cada pareja a que salgan y que obtengan contactos por medio de la interacción social. El objetivo es conocer gente e intercambiar tarjetas personales. La persona que tiene más tarjetas al final del día gana.

Los premios pueden ir desde una cena gratis a una computadora portátil, según el tamaño del grupo. Jerry afirma que el aumento de ventas generado por el concurso compensa holgadamente el costo del premio. "He visto que el volumen de algunos grupos pasaba de $5,000 a $10,000 en un solo día" comenta Jerry. "Usted está exigiendo producción. Hace que la gente trabaje un sábado, cuando estarían sentados en su casa."

INFORME CCPPA

Otra técnica que Jerry usa para "exigir producción" a su grupo es el informe CCPPA. Es una hoja modelo que se pide a los distribuidores que completen voluntariamente y envíen a su líder todos los lunes. Estas son las preguntas:

C-¿Cuántos ***C***ontactos hizo esta semana?
C-¿Cuántas ***C***itas mantuvo con esos prospectos?
P-¿Cuántas ***P***resentaciones hizo a esos prospectos?
P-¿Cuántos ***P***roductos o servicios vendió?

A-¿Cuántas personas ***A***soció?

El informe CCPPA tiene dos funciones. Primero, ayuda a los líderes a diagnosticar qué causa problemas a sus distribuidores. ¿Fallan en establecer contactos? Tal vez necesiten entrenamiento en técnicas de contacto. ¿Fallan en establecer citas con sus contactos? Tal vez necesiten trabajar en su seguimiento. O tal vez no venden suficientes productos. Tal vez necesiten algunas mesas redondas de productos o clínicas de productos en el hogar.

"Mirando el informe sé en qué necesita trabajar esa persona" dice Jerry. "Quizás veo que hizo una presentación pero solamente dos citas. Le digo "Su tasa de cierre es increíble. Pero necesita lograr más contactos". O "usted tiene muchos contactos, pero solamente 20 por ciento de su gente se presentan a la cita".

Otro propósito igualmente importante del informe CCPPA, sin embargo, es presionar psicológicamente a la gente para que produzca. El informe es voluntario. Nadie está obligado a completarlo. Pero nadie quiere entregar una hoja en blanco todas las semanas. Generalmente, la gente que no se toma el negocio en serio simplemente no entrega sus informes. Eso alerta inmediatamente al líder de que no debe gastar más tiempo en esa persona. No tiene que rogar, halagar ni fastidiar a la persona por teléfono. Simplemente toma nota que no envía sus informes y lo borra de la lista.

“Estas personas no son empleados” afirma Jerry. "No los puede obligar a hacer nada. Pero hacer que completen los informes CCPPA alienta a la gente a tener la disciplina necesaria para triunfar en el negocio."

EN EL ESPÍRITU DEL MUSHIN

Como líder, usted siempre tendrá más impulso y ambición que la mayoría de la gente de su red de asociados. Esto puede llevarlo a una tremenda frustración. Lo puede poner en un estado de guerra permanente con sus distribuidores. Esta batalla imposible de ganar para obligar a la gente a producir contra su voluntad puede consumir su energía y amargar su alma. Lo puede convertir en un tirano.

Pero si usted encara la situación con el espíritu de *mushin*, puede lograr lo que quiera sin enojo o discordia. Usted puede eludir cualquier obstáculo con la gracia y la fluidez de un maestro de Judo.

Capítulo 18

Estrategia Nº 4:

Sea Flexible

Larry Smith aprendió una lección importante cuando llegó a Vietnam. Apenas bajó del avión, vio bolsas con cuerpos que eran cargadas en el avión para el viaje de vuelta. "Me di cuenta que ya no estaba sentado en casa viéndolo por televisión" recuerda. "Esto era de verdad".

Larry se hartó de la realidad como miembro de la fuerza aérea. Después de dos meses en Vietnam, le resultaba difícil creer que podría volver a su hogar.

"Me faltaban trescientos días" dice. "Parecía que nunca llegaría. Era demasiado lejos". Larry descubrió que la única manera de soportar las presiones del combate era considerar un día a la vez. "Todos los días, pensaba qué iba a hacer ese día para asegurarme que seguiría vivo hasta el día siguiente".

CONCENTRARSE

Larry era operador de radio. Cuando su unidad estaba de ronda, el enemigo podía atacar en cualquier momento. Larry tenía que estar listo para anunciar un ataque aéreo o de artillería. Eso significaba que debía seguir con atención dónde estaba su unidad, en todo momento, según las coordenadas cuadriculadas de un mapa especialmente plastificado.

Era una responsabilidad enorme. No le dejaba tiempo para meditar sobre el futuro o contar los días que faltaban para que terminara su período de servicio. "Dicen que es fácil centímetro a centímetro pero que metro a metro es difícil" dice Larry. "Aprendí que podía llegar dando pasos cortos, poniendo un pie delante de otro. No podía obsesionarme con lo que había más adelante en el camino porque me desconcentraba de lo que necesitaba hacer ese día".

MUSHIN

Larry había descubierto su propio camino hacia el *mushin* -ese estado de indiferencia que buscaban los guerreros samuráis. "Ignore cualquier estado mental en el que esté" decía Miyamoto Musáis, experto espadachín japonés del siglo XVI. "Piense solamente en cortar".

El sentimiento que predominaba en Larry en Vietnam era el miedo. "Al principio estaba muerto de miedo y al final estaba muerto de miedo" recuerda. Pero Larry aprendió a distanciarse del miedo. "Durante mi estadía, llegué a un nivel de aceptación" dice Larry. "No quiero llamarlo nivel de comodidad, pero es un nivel de aceptación en el que no miras sobre tu hombro cada dos segundos. Eres consciente del peligro pero no te distrae". Cuando terminó su período, Larry había

dominado su miedo. Cuando un amigo suyo fue asesinado en combate. Larry se inscribió para un segundo período, lleno de deseo de vengarse. Todavía lo acompañaba el miedo, pero no tuvo participación en su decisión.

FUERZA INTERIOR

Cuando finalmente regresó a su hogar después de dos años en Vietnam, el joven de dieciocho años que se había alistado en una oportunidad, era ahora un hombre de veinte años con una madurez que superaba su edad. Larry y algunos de sus compañeros de unidad hicieron tarjetas comerciales que decían: "Hemos hecho tanto con tan poco durante tanto tiempo que podemos hacer cualquier cosa con nada para siempre".

"Se supone que si puede superar eso, podrá superar cualquier cosa" comenta Larry. "Todo lo demás se convierte en un juego de niños". Larry ha llevado esa fuerza interior consigo durante su exitosa carrera profesional, primero como ejecutivo de una empresa y luego como profesional del *network marketing*.

FLEXIBILIDAD

"La lección más importante que aprendí en Vietnam", dice Larry", es apreciar la vida misma. Aprendí que la vida nos puede ser arrebatada tan rápido, sin una razón específica".

Como resultado de eso, Larry evita ponerse objetivos rígidos. "No me interesan los objetivos a corto o a largo plazo" dice. "Me interesan los, objetivos de hoy. Lo último que hago antes de rezar por la noche es sentarme, establecer las prioridades de mi día siguiente y preguntarme: ¿Cuáles son las cosas que haré mañana que mejorarán más mi negocio?"

Larry avanza dando pasos cortos, un día por vez, tal como hizo en la selva de Vietnam. Ese enfoque le da flexibilidad para cambiar de curso inesperadamente y reaccionar ante nuevos acontecimientos. "He visto personas tan obsesionadas con sus objetivos que no se dan cuenta de las nuevas oportunidades" afirma Larry. "Siempre quiero tener la libertad de aprovechar las mejores oportunidades día tras día".

OBJETIVO A LARGO PLAZO

Durante veintisiete años, Larry persiguió el objetivo de convertirse en presidente de una empresa. Se maravilló por su sueldo en su primer trabajo y por el hecho de que le dieran un auto de la empresa y cuenta corriente de gastos. "Me parecía un trato buenísimo" recuerda Larry. "Me dan todo esto y no sé nada de esta empresa".

Pero Larry pronto se dio cuenta que la compañía no le daba algo por nada. A medida que pasaban los años, el balance financiero cambiaba lentamente a favor de la empresa. El conocimiento y la eficacia de Larry aumentaban cientos de puntos porcentuales por año. Pero sus aumentos

salariales nunca sobrepasaban el 5 o 10 por ciento. "A largo plazo, estaban recuperando su inversión en mis gastos iniciales" afirma Larry. "Ahora me pagaban *menos* de lo que merecía en realidad".

UN TRIUNFO VACÍO

Larry probó todo para salir de la huella del ingreso lineal. Trabajó para varias empresas, en puestos de gerenciamiento comercial. Inclusive intentó invertir en una compañía *startup,* pero perdió una fortuna en el proceso. Finalmente, Larry logró su objetivo de convertirse en presidente de una empresa. Fue designado a cargo de la división estadounidense de una empresa australiana. Pero la compañía dejó de operar en todo el mundo al año siguiente, a pesar de que la división de Larry era rentable. Estaba desempleado.

Larry descubrió que se había apegado con demasiada rigidez a su objetivo de trepar la escalera corporativa. Una vez que lo había alcanzado, vio que su objetivo estaba vacío. A los cuarenta y cinco años de edad, se enfrentaba a un futuro lúgubre. Rápidamente contrajo 31,000 dólares de deuda con su tarjeta de crédito. De cierta manera, sentía que estaba de vuelta en la selva de Vietnam, viviendo día a día y momento a momento. La tensión era terrible. Sin embargo, la presión de la situación también sirvió para restaurar sus estímulos psicológicos. Recordó una vez más lo que significaba funcionar en estado de *mushin*, donde la vida dependía de la capacidad de retroceder, analizar y pensar claramente, incluso en medio de la furia del combate.

IMPULSADO POR EL PRODUCTO

Larry se había involucrado en oportunidades MLM en años anteriores. Le habían parecido difíciles. Creía que muchos de los productos eran demasiado caros y difíciles de vender. Los planes de compensación, en algunos casos, exigían que Larry hiciera grandes Compras mensuales de productos, sólo para calificar para comisiones decentes. Larry creía en la industria, pero le parecía que era difícil trabajar en las oportunidades específicas que había probado.

Pre-Paid Legal parecía diferente. Era una compañía más enfocada en el producto, según la opinión de Larry. "Tenían un producto que todos podían pagar, que todos necesitaban y básicamente (en ese momento) no tenía competencia" observa Larry. El paquete de seguro legal básico de *Pre-Paid Legal* costaba solamente 25 dólares por mes en el estado de Larry. Pero ofrecía un beneficio único y poderoso. Al poco tiempo de asociarse a *Pre-Paid Legal*, Larry tuvo una discusión con un joyero. El hombre había arruinado un anillo mientras intentaba reparar el aro, pero se negaba a pagarlo. En circunstancias comunes, Larry hubiera tenido que irse. Contratar un abogado hubiera sido más caro que el anillo en sí. Pero con su cobertura *Pre-Paid Legal*, Larry llamó a un estudio adherido y explicó la situación. El abogado llamó al joyero. "La misma tarde en la que el joyero me había dicho que no podía ayudarme, me dio un cheque por 2,152 dólares para pagar el anillo y nunca pagué más de 25 dólares de cuota mensual" comenta Larry.

PRODUCTO DEL PRODUCTO

"Pensé, ¿Cuántas veces me han tratado de la misma manera y no pude hacer nada?" recuerda Larry. "Desde ese momento, nunca dudé que la oportunidad funcionaría. Estaba convencido de que si la gente entendía lo que el producto hacía por ellos, lo querrían".

Larry había atravesado el cambio mental conocido por los profesionales del *network marketing* como "ser producto del producto". Se había convertido en un verdadero creyente. En el mundo corporativo, Larry había pasado momentos difíciles para encontrar un producto que despertara su pasión. Uno de los trabajos donde mejor había ganado había sido como director de ventas de una compañía de bebidas alcohólicas. Había trabajado seis años, pero nunca se había sentido muy bien en un trabajo en el que debía motivar a la gente a beber más. Como profesional del *network marketing*, había intentado vender cremas faciales, productos dietéticos y servicio de llamadas de larga distancia. Pero ahora, su trabajo lo convencía plenamente de que podía cambiar para mejor la vida de la gente.

MISMO ESFUERZO, MÁS GANANCIA

Lleno de entusiasmo, Larry se dedicó por completo a desarrollar su negocio *Pre-Paid Legal*. Al tercer mes ganó 4,000 dólares -suficiente para dedicarse tiempo completo-. El primer año sus ganancias llegaron a 65,000 dólares. Ahora gana casi un cuarto de millón de dólares por año, de los cuales casi 200,000 son ingresos residuales, pasivos. "Eso es lo que gano sin salir de la cama" dice. "Es bastante poderoso, después de cuatro años de trabajo".

Larry trabajaba quince horas por día mientras desarrollaba su negocio. Sin embargo, en perspectiva, no cree haber trabajado más en el *network marketing* que en el mundo corporativo. "Trabajaba como si fuera cualquier otra profesión" comenta. "Tenía la misma disciplina diaria de asistir, aprender a manejar el negocio y desarrollar mi capacidad profesional. Pero en lugar de tener un aumento anual de 5 a 8 por ciento, era muchas veces superior a eso.

OBJETIVO AMPLIO, FOCO ESTRECHO

En el capítulo 13 hablamos sobre la necesidad de ser flexibles en la búsqueda de la visión propia. Como dijo Ed Simon, presidente de Herman Miller: "Cuando usted está inmerso en una visión, sabe lo que se necesita hacer. Pero suele no saber cómo hacerla. Realiza un experimento porque cree que lo va a ayudar. Nuevos ingresos. Nueva información. Cambia de dirección y realiza otro experimento. Todo es un experimento, pero no hay equívoco. Queda perfectamente claro porqué lo hace".

Mediante ensayo y error, Larry había descubierto una combinación ganadora. La clave era seguir siendo flexible y no permitir que los objetivos fueran tan rígidos o específicos que no le permitieran hacer una corrección a mitad de camino, cuando fuera necesario. Actualmente, Larry tiene objetivos imprecisos y la mente abierta. Como aprendió en Vietnam, se concentra

inexorablemente en hacer que cada día cuente. Pero está listo, en cualquier momento, para reaccionar ante nuevos datos y nuevos desarrollos y cambiar de dirección cuando sea necesario.

ESTANCADO EN UN SURCO

Leah Singleton dio vuelta su negocio al encontrar el equilibrio perfecto entre disciplina y flexibilidad. Como distribuidora de *Herbalife*, triunfó siguiendo el sistema de pedido por correo que promovía su líder. Pero al tiempo, Leah descubrió que el sistema era muy rígido. "La respuesta estaba bajando" afirma Leah. "Todo lo que leía sobre los pedidos por correo decía que se debía rehacer todo el listado de correo cada doce a veinticuatro meses. Pero hacía dos años que el nuestro no se actualizaba" Por lo tanto, decidió desarrollar un sistema propio para su organización.

EL "CONCEPTO PICKLE"

Leah se enfrentaba con un dilema. Por un lado, comprendía la renuencia de sus líderes a cambiar. Su sistema de pedido por correo había sido extremadamente exitoso, mientras duró. La tentación natural era dejarlo como estaba, según el principio que dice "si no está roto, no lo arregle".

Además, la experiencia le había mostrado a Leah el valor del trabajo en equipo. El equipo había conseguido una rara sinergia en los meses en los que todos seguían el mismo plan de juego. Habían seguido lo que Leah llama el "*concepto pickle*". En un McDonald's, explica Leah, "siempre ponen tres pickles en la hamburguesa. Todo es exactamente lo mismo. Si tiene a un equipo que hace lo mismo, todo va a ser más parejo, rápido y nadie va a intentar adivinar lo que debería hacer, pues todos hacen lo mismo". Precisamente cuando todos comenzaban a cansarse del sistema y seguían su propio sistema, la sinergia se acababa. "Anteriormente, todos usábamos los mismos guiones, los mismos correos de voz, las mismas herramientas de capacitación" afirma Leah. "Y entonces de alguna manera se debilitó. El equipo se separó. Y fue allí cuando mi cheque comenzó a descender cada vez más, porque tenía todos estos líderes que hacían algo diferente".

EL EQUILIBRIO PERFECTO

Leah descubrió que un equipo eficaz tendría que brindar el equilibrio perfecto entre libertad y disciplina. Tendría que retener el "concepto pickle", al tiempo que le daba a los miembros la libertad de innovar.

La oportunidad de demostrar su concepto surgió con Internet. En una sesión de capacitación, Leah escuchó a John y Susan Peterson, distribuidores líderes de *Herbalife*, explicar que el 90 por ciento de su negocio surgía de la promoción por Internet. Posteriormente, en una convención en Kona, Hawaii, Leah escuchó al difunto Mark Hughes -fundador de *Herbalife*- decirle al equipo de ventas: "Internet es la próxima explosión del *marketing* directo. Ustedes tienen que prestar atención".

"Este hombre subió al escenario, bailando el hula-hula y estaba muy divertido" recuerda Leah. "Por eso cuando se quedó tan quieto y serio, tuve que prestar atención".

EL EQUIPO "E"

Leah decidió conformar un equipo de liderazgo dedicado específicamente a desarrollar su negocio *Herbalife* en Internet. Lo llamó el "equipo E". Los miembros promoverían el negocio *online*, por medio de sitios Web, y alentar a sus líneas de asociados a hacer lo mismo[2]. También usarían herramientas interactivas, como alertas por correo electrónico, tarjetas en CD-ROM y conferencias *online* para capacitar y contactar líderes y para manejar.

La inscripción en el "equipo E" era voluntaria. Leah dio a sus líderes la opción de *unirse* o no. Dos de sus líderes declinaron la oferta y prefirieron quedarse con el sistema de pedido por correo que ya conocían. Pero la mayoría estaba ansiosa ante la nueva oportunidad.

LIBERTAD Y DISCIPLINA

La clave del éxito del "equipo E" era que permitía a los *miembros* innovar, *sin* perder la disciplina del "concepto pickle". Se los alentaba a experimentar con nuevas tecnologías, guiones de venta y técnicas de contacto. Pero si encontraban algo que funcionaba, se suponía que lo debían aportar al equipo, donde se trataría vía teleconferencia.

"Muchas veces, en el *network marketing* la gente descubre cosas nuevas y las mantiene dentro de su organización" dice Leah. "Pero en el "equipo E", alentamos a la gente a compartir todas las herramientas que usan con todos los demás". Cuando queda demostrado que una técnica mejora los resultados, el equipo en su conjunto la adopta. "Entonces finalmente todos promovemos lo mismo" afirma Leah. "Las personas de nuestras redes de asociados escuchan el mismo mensaje de parte mía y de mis líderes de equipo. Escuchan que este nuevo método es genial y apasionante, porque todo el equipo trabaja unido. Es la diferencia entre dos cabras que encaran un tema enfrentadas diciendo "mi argumento es mejor" "no, me gusta más el mío" y una manada de búfalos corriendo por la pradera, a toda velocidad, todos juntos".

EL PODER DE LA SINCRONIZACIÓN

Leah se refiere al poder de la sincronización, esa sinergia especial que sucede cuando los miembros de un equipo adoptan una visión unificada. El éxito del "equipo E" se vio rápidamente en los números. "Si miran mi organización, el "equipo E" es el que está creciendo, y no la gente que sigue sus propios métodos" comenta Leah. "La diferencia es como el día y la noche, el blanco y el negro".

---

[2] Al momento de escribir este libro, Herbalife permitía a sus distribuidores a crear sus propios sitios Web. Muchas compañías, sin embargo, requieren que sus distribuidores utilicen los sitios Web desarollados por ellas. El escritor no tiene forma de saber si Herbalife adoptará dicha política en el futuro.

Leah señala a un miembro de su "equipo E" cuyos ingresos subieron más de 150 por ciento en dos meses. "Ha sido un lapso tan corto y ya se está extendiendo en mi grupo. La gente ve que sus ingresos cambian lo que no cambiaron en tres años". La clave es el voluntarismo. El "equipo E" de Leah mantiene un enfoque "de tres pickles" no porque se los presione a eso, sino porque ven que funciona. Y quien quiera experimentar sigue teniendo libertad para hacerlo.

"Cuando se desarrolla una organización de *network marketing*" afirma Leah, "sus líderes llegan a un cierto nivel y comienzan a tener ideas propias que quieren probar. Les damos una manera de hacerlo, de salir y probar cosas, e incluso tal vez fallar, y mientras tanto seguir siendo parte del equipo".

ADAPTABILIDAD

Para Stan y Donna Colson, la calma bajo el fuego y la flexibilidad resultaron tan cruciales para la supervivencia de su negocio como habían sido para la supervivencia literal del Larry Smith en Vietnam. Los Colson pensaron que lo habían logrado, como distribuidores de *FreeLife,* una compañía MLM con licencia exclusiva para vender los productos de Earl Mindell, gurú de las vitaminas. Ingeniero mecánico de profesión y con la computación como hobby, Stan había sido pionero de la promoción en Internet, en momentos en los que la mayoría de los profesionales del *network marketing* seguían tratando de usar el correo electrónico.

Conté la historia de los Colson en mi libro *Way 3 Way to Build your Downline,* en 1996. En esa época, tenían una tasa de asociados de 25 por ciento provenientes de consultas por correo electrónico a través de su sitio Web e informaban que ganaban alrededor de 4,000 dólares por mes. "Llegamos a tener un enorme sitio Web con 700 páginas" afirma Donna "y manejábamos prácticamente todos nuestros negocios *online*".

LA CONMOCIÓN

Entonces, un día llegó el fin. Los altos gerentes de *FreeLife* veían que otras empresas de MLM habían sido golpeadas con acciones legales y reguladoras, debido a declaraciones inapropiadas acerca de productos y ganancias obtenidas por distribuidores en sus páginas Web. Entonces *FreeLife* decidió ir a lo seguro. Un día, la compañía anunció que ya no se le permitiría a los distribuidores usar el nombre *FreeLife* o el de Earl Mindell en sus *sitios* Web de promoción. *Si* hacían publicidad en la Web, debían hacerla genéricamente.

"Era muy perturbador" recuerda Donna. "Hacer contactos en la Web era la única manera que conocíamos de hacer negocios. Habíamos puesto mucha sangre, sudor y lágrimas para desarrollar nuestro negocio *online.* Era una verdadera derrota". Pero los Colson esquivaron los golpes. "Estuvimos detrás de la compañía todo el tiempo. Simplemente nos *dimos* cuenta que deberíamos aprender a desarrollar el negocio de la manera tradicional".

UNA BENDICIÓN ENCUBIERTA

Durante dos años, Stan y Donna se dedicaron a las exigentes tareas del *networking* tradicional: trabajar en el mercado caliente; hacer llamadas en conferencia; reunirse y demás. "Resultó una bendición encubierta" afirma Donna. "El problema de nuestro negocio Web era que a la gente le resultaba difícil duplicarlo". Aunque los Colson habían hecho todo lo posible por ayudar a su gente a desarrollar sus sitios Web, pocos tenían los recursos o la experiencia técnica para emular lo que habían hecho los Colson.

Ahora estaban en las trincheras, trabajando en su negocio a la antigua, los Colson le tomaron el ritmo a los desafíos especiales de reunirse y trabajar con la gente en vivo. "El MLM no es un negocio fácil" comenta Donna. "Lo descubrimos de la manera más difícil. Se debe publicar avisos y hacer publicidad boca a boca para llamar la atención de la gente; enviarles folletos; enviarles más folletos si requieren más información; hacer llamadas de seguimiento y luego repetir el proceso. El MLM tradicional es un negocio muy difícil. Se necesita gente muy fuerte que pueda perseverar, de personalidad vigorosa, que no abandone y se mantenga a pesar de las dificultades".

PASOS CORTOS

Tal como había hecho Larry Smith en Vietnam, los Colson cerraron sus mentes ante la formidable tarea que enfrentaban. Intentar imaginar los años de trabajo fatigoso que les esperaban hubiera sido demasiado desalentador. En su lugar, se concentraron en tareas diarias. Dieron pasos cortos, de a uno. "Económicamente, caminábamos sobre agua" dice Donna. "Nuestro negocio dejó de crecer dos años".

Pero se mantuvieron alertas a la oportunidad. En cada oportunidad que tenían, los Colson pedían a los altos ejecutivos de *FreeLife* que no se olvidaran de Internet. "Hablamos del futuro de Internet, del crecimiento del comercio electrónico a pasos agigantados y de nuestra necesidad de aprovecharlo" comenta Donna. Pero al final del día, la decisión no estaba en manos de ellos. Lo *único* que podían hacer era concentrarse en sus tareas inmediatas y esperar.

DUPLICABILIDAD

Su paciencia los recompensó. A principios del año 2000, *FreeLife* lanzó un nuevo programa de Internet que permitía a los distribuidores prospectar en la Web. Para manejar los riesgos legales, *FreeLife* controlaba el contenido de los *sitios* de sus distribuidores. Pero cada distribuidor tenía derecho a un *sitio* gratuito de comercio electrónico totalmente interactivo adaptado a su negocio. "La gente puede asociarse y pedir productos *online*" explica Donna. "Si la gente se asocia en su sitio, automáticamente se incluyen en la red de distribuidores que usted tiene formada".

Además de estar de vuelta en el negocio como distribuidores en la Web, ahora los Col son tenían un sistema verdaderamente duplicable. "Puedo entregar una tarjeta a alguien y aconsejarle que

ingrese a ese sitio Web" afirma Donna. "La gente ve lo fácil que es pedir algo y agregarlo a su carro de compras, como en *Amazon.com*".

Stan ha puesto su experiencia a disposición para que el sistema sea más fácil de usar para su red. Ha creado una "primera plana" que sirve de guía o consejero, y que ayuda a los visitantes a navegar con mayor facilidad por las complejidades del sitio de *FreeLife* y les muestra cómo pedir productos y asociarse como distribuidores. "Ahora que trabajo en el MLM de la manera tradicional, frente a frente, me resulta más fácil enseñarle a la gente esta nueva manera de hacer negocios" dice Donna. "Por primera vez, la gente puede" realmente sentarse frente a la computadora y trabajar. Nunca antes creí que fuera posible para la mayoría de las personas".

Al igual que Larry Smith cuando volvió de Vietnam, los Colson sienten que han hecho tanto con tan poco durante tanto tiempo, que ahora pueden hacer casi todo con nada. Enfrentan nuevos desafíos rodos los días. Pero han aprendido a hacerla en el espíritu sereno pero flexible del *mushin*.

Capítulo 19

Estrategia Nº 5:

Asóciese

"Una de las cosas interesantes de ser líder" declara Ken Porter, distribuidor líder de *Usana*, "es que, a medida que crece, los problemas de todos los demás comienzan a ser problemas suyos. Cuando usted se inicia, la única persona de la que se tiene que ocupar es de usted. Pero una vez que se hace importante, todos se apoyan en usted. Si tienen un problema, se lo llevan a usted. Esa es una de las cosas más difíciles de este negocio".

Hasta cierto punto, manejar los problemas de la gente es parte de su responsabilidad como líder. Pero muchos de los llamados que reciba de miembros de su línea de referidos no serán por problemas reales. Serán de personas que necesitan estimulo emocional para seguir en pie el resto del día. Uno de sus desafíos clave como líder es encontrar una manera de satisfacer estas necesidades emocionales sin permitir que consuman su tiempo y energía. Alentar a su red a asociarse es una de las más eficaces.

EL PODER DE LA PAREJA

La feminista Gloria Steinem dijo en una oportunidad: "la mujer necesita un hombre tanto como el pez una bicicleta". Sin embargo, en la vida real los hombres y las mujeres se necesitan profundamente. Los matrimonios, además de vivir más tiempo, triunfan con mayor facilidad en los negocios. Los astutos profesionales del *network marketing* hace mucho tiempo que aprovechan este principio concentrándose en contactar matrimonios. Cuando las parejas trabajan juntas buscan uno en el otro gran parte del apoyo y ánimo diario que de otra manera buscarían en sus líderes.

Por supuesto, algunas personas no están casadas. Y otras tienen parejas con una mentalidad tan cerrada hacia el negocio que no hay esperanza de asociarlas. David y Shannon Biegel, distribuidores de *Nutrition for Life*, han desarrollado una técnica para enfrentar esas situaciones. Se alienta a aquellas personas de su red cuyas parejas no los apoyen a elegir un "compañero de fórmula" con quien puedan asociarse para trabajar.

UN EQUIPO GANADOR

David y Shannon se conocieron en *Nutrition for Life*. David era un exitoso oftalmólogo de Montana que se convirtió en un profesional del *network marketing* todavía más exitoso. David viajaba por las ciudades de Montana haciendo presentaciones en reuniones. Una amiga de Shannon la invitó a escuchar a David en una de esas reuniones y, según dice ella, "fue amor a primera vista".

Exitosa agente de viajes, no obstante Shannnon buscaba mejores oportunidades y se asoció a *Nutrition for Life* al poco tiempo. Ella y David se casaron en menos de un año. Conformaron un equipo poderoso. David se concentraba principalmente en motivar e inspirar a la gente, por medio de sus presentaciones en reuniones. Shannon pasaba la mayor parte de su tiempo en las trincheras, haciendo los contactos diarios y manejando su red de distribuidores, por teléfono y correo electrónico. "Juntos nos convertimos en los primeros Platinos de cinco estrellas de la empresa, que en ese momento era el nivel de logro más alto", comenta Shannon. "Mi esposo pudo dejar de ejercer como oftalmólogo y yo como agente de viajes".

PAREJAS QUE NO APOYAN

A pesar de su éxito, David y Shannon nunca dejaron de necesitar su constante apoyo emocional. "Si estoy en el teléfono y recibo cuatro o cinco respuestas negativas seguidas, puedo deprimirme", dice. "Necesito escuchar a David diciendo una vez más que es un juego de números y necesito seguir intentando. Aunque ya lo sé, me ayuda escucharlo de él".

Pero los Biegel encontraron otras personas de su red que no tenían la misma clase de apoyo mutuo. "La gente se acercaba y nos decía que se sentían muy solos, que no se sentían parte del grupo", comenta Shannon. Estas personas generalmente estaban casadas, pero sus parejas desaprobaban el negocio, o quizás simplemente les era indiferente. En vez de resignarse a perder esa gente, los Biegel establecieron un sistema de compañeros para que mantuvieran su rumbo.

COMPAÑEROS DE FÓRMULA

En un caso, David y Shannon advirtieron que una mujer de su red estaba perdiendo el entusiasmo por su negocio. Asistía a las reuniones con menos frecuencia. El problema era que se sentía desanimada y dejada de lado. Su esposo no se oponía a su trabajo en el MLM, pero no le interesaba. Entonces la mujer no tenía a quién recurrir cuando necesitaba ánimo.

David y Shannon la alentaron a elegir un compañero de fórmula. Encontró otra mujer casada en otra red cuyo esposo tampoco la apoyaba. Ambas mujeres comenzaron a ir juntas a las reuniones, hacían presentaciones de dos a uno con los prospectos y viajaban juntas a reuniones fuera de la ciudad. Al poco tiempo, ambas habían escalado a puestos de liderazgo importante en el grupo.

"Es beneficioso trabajar en pareja" comenta Shannon. "Creo que todos necesitan un compañero de fórmula, alguien para alentarlos, aconsejarlos y con quien comunicarse".

Resumen Tercera Parte

Las Cinco Estrategias Centrales del Liderazgo MLM

ESTRATEGIA Nº 1: CONSTRUYA UN EQUIPO

Al principio de la Guerra Civil estadounidense, Abraham Lincoln formuló un plan para atacar a los ejércitos del Sur agresiva y repetidamente hasta que fueran aniquilados. Sin embargo ninguno de sus generales compartía su opinión. Las estrategias de ellos eran tímidas y defensivas. Lincoln nombró varios comandantes diferentes antes de finalmente elegir a Ulysses S. Grant. Pero una vez que Grant tomó posesión de su cargo, las cosas se movieron con rapidez. Como era un luchador, Grant atrajo a otros luchadores a su equipo, como William Tecumseh Sherman. Un año después de que Grant asumiera como comandante del Ejército de la Unión, la guerra terminó. Podría haber terminado mucho antes, si Grant hubiera sido nombrado al principio del conflicto. La moraleja de la historia -como afirma David Phillips en su libro *Lincoln on Leadership*- es que, para desarrollar un equipo, usted debe buscar hasta que encuentre a su Grant. Una vez que haya ubicado a su "Grant", atraerá a otros de igual fortaleza. Y su red comenzará a crecer con rapidez.

ESTRATEGIA Nº 2: CAPACITE A SU GENTE

En algún momento de su trabajo en el *network marketing* se despertará una mañana y dirá: "¿Con quién voy a hablar hoy?". Se ha quedado sin prospectos. Muchos profesionales del *network marketing* abandonan el negocio a estas alturas, no porque sean perezosos o pusilánimes, sino simplemente porque no saben que más hacer. Su tarea como líder es intervenir en este punto y brindar alternativas de contacto.

ESTRATEGIA Nº 3: LIDERE PERSUADIENDO

Como líder, siempre tendrá más impulso y ambición que la mayoría de la gente de su red. Con frecuencia se tentará a presionar y amilanar a su gente, inclusive hasta perder la paciencia. Pero esos métodos nunca darán los resultados que usted quiere. La persuasión es más eficaz que la fuerza. Un líder debe aprender a moderar sus emociones. Debe lograr *mushin* un estado mental de separación conocido por los antiguos samurai, en el que estudia al oponente y se redirige su agresión en medio del combate. Con calma y reflexión, puede aplicar los principios del liderazgo persuasivo para lograr la cooperación de incluso sus distribuidores más tercos y obstinados.

ESTRATEGIA Nº 4: SEA FLEXIBLE

Mantenga objetivos amplios y no se asuste de cambiarlos cuando la situación lo justifique.

ESTRATEGIA Nº 5: ASÓCIESE

A medida que crezca su organización, la gente de su red de asociados se apoyará cada vez más en usted. Los problemas de todos serán sus problemas. Sin embargo, muchos de los llamados que recibirá no serán por problemas reales. Serán de personas que necesitan aliento emocional para continuar el día. Una manera de disminuir estas demandas emocionales es asociar parejas y alentarlos a trabajar como equipo, para que se apoyen mutuamente. Se puede alentar a las personas que no están casadas o cuyas parejas no los apoyen a que se asocien con "compañeros de fórmula".

Conclusión

La Prueba del Liderazgo

Hace poco tiempo, Art Jonak, distribuidor de *Pre-Paid Legal*, regresó de un crucero de diecinueve días en el Caribe. Cuando ingresó a su oficina, Art se preparó para la andanada. Generalmente, cuando regresaba de un viaje largo, esperaba que cuarenta o cincuenta aterrorizados mensajes de su red de distribuidores atestaran su casilla de voz.

La mayoría serían preguntas del tipo "¿qué debería hacer?". Algunos dirían: "Art, recién tuvimos una reunión acá en California y Tom, no la dio. La hizo Cindy, y bueno, no hizo una presentación de productos tan buena y por eso muchos prospectos no se asociaron. ¿Qué debería hacer?". O bien: "Art, entregamos un formulario a la oficina central pero no llegó. Dicen que se perdió. ¿Qué debería hacer?".

Art no podía comprender por ningún motivo porqué personas inteligentes no sabían cómo resolver muchos de estos problemas por su cuenta. Pero también sabía que tomarles la mano a esas personas era parte de lo que significaba ser líder. Por eso, cuando ese día entró a su oficina, Art se resignó a que lo inundara la habitual batería de preguntas: "¿qué debería hacer?".

EL CATALIZADOR

Sin embargo, milagrosamente no fue así. Art encontró solamente seis mensajes esperándolo. Y eran en su mayoría positivos. Eran de gente que decía cosas como: "Art, tenemos un gran prospecto que piensa seriamente en asociarse y llegó a un punto en el que necesita hablar directamente contigo". Art se acomodó en la silla y respiró aliviado. Finalmente había sucedido. Había llegado su Momento Mágico.

Había una sola explicación para la poca cantidad de mensajes. Otras personas deberían estar contestando las preguntas. Los líderes de la red de distribuidores de Art habían comenzado a intervenir. Resolvían sus propios problemas y contestaban las preguntas que se infiltraban desde otras líneas.

Hacía más de un año que Art soñaba con este momento. Ese era el tiempo que le había llevado asociar y entrenar un grupo central de líderes, capaces de manejar el negocio por su cuenta. Pero ahora sus esfuerzos se veían recompensados. Profundamente satisfecho, Art se dio cuenta que su vida sería mucho menos frenética desde ese momento. También sería más productiva. Cuando llegó su siguiente cheque por comisiones, su ingreso mensual había aumentado casi 4,000 dólares.

LA PRUEBA DEL LIDERAZGO

"Un líder es alguien que maneja problemas" dice Art. "Supongamos que Carlos tiene un problema con un pedido. Llama a su líder y le dice que la oficina central perdió su pedido. Ese líder puede hacer dos cosas. O bien me llama y me dice: "Art, ¿qué debería hacer?". O puede llamar él mismo a la oficina y rastrear el pedido y luego llamar a Carlos y calmarlo; explicarle que la oficina es administrada por seres humanos y asegurarle que su pedido se encontrará y procesará.

"Esa es la prueba del liderazgo. La prueba es: ¿manejará el problema usted solo o dejará que se filtre hacia su líder inmediato? Esa es la prueba que diferencia a los líderes de la multitud. Diferencia a los verdaderos líderes de aquellas personas que creen que son líderes pero que no actúan como tales".

DESEO

Como los generales Dwight Eisenhower y William Tecumseh Sherman, Art cree firmemente que los líderes se hacen, no nacen. A la gente se le debe enseñar cómo liderar una organización de *network marketing*. Pero antes de que pueda iniciarse ese proceso de enseñanza, deben demostrar que tienen el deseo. Art descubrió que puede detectar de inmediato a cuáles de sus asociados vale la pena entrenar y a cuáles no.

"Les tomo una rápida prueba de liderazgo" afirma. "Les doy un libro cualquiera sobre *network marketing* y les digo que quiero que lean el libro y que hablaremos sobre él el lunes. Luego los llamo a la semana siguiente y les pregunto si lo leyeron. Algunos contestarán que no porque vieron el partido de fútbol. Esa persona no está preparada para liderar. Pero algún otro no esperará mi llamada. Me llamará el domingo y me dirá que el libro le pareció impresionante y que quiere que nos encontremos".

Esas personas no se intimidarán si las llama a último minuto y les dice que usted no llega a la reunión y que deberán hacerla por su cuenta. Por el contrario, estarán ansiosos por tener una oportunidad de hacer las cosas solos.

DEBE GOLPEAR FUERTE PARA HACER JONRONES

No es casualidad que los jugadores de béisbol que establecen récords de jonrones suelen ser los que golpean con mayor frecuencia. Eso es así porque no tienen miedo de pegarle al bate con toda su fuerza. Pegar un golpe fuerte es arriesgado. Puede ir hacia cualquier lado. Pero también es la esencia del liderazgo. Debe estar dispuesto a arriesgarse a la derrota si espera lograr la victoria.

En el análisis final, no existe una fórmula para convertirse en líder, ni sistema o estrategia que garantice el resultado. Existe solamente ese instante de decisión mientras la pelota se acerca deprisa a la base del bateador. ¿Usted se arriesgará y golpeará? ¿O irá a lo seguro? De esa decisión depende la diferencia entre los líderes y los seguidores.

TIME & MONEY NETWORK EDITIONS

http://www.timemoneynet.com/
info@timemoneynet.com